

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ธนาคารเพื่อคนไทย เป็นองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เนื่องจากธนาคารพบว่า ธนาคารมีความเสี่ยงในการสูญเสียองค์ความรู้โดยเกิดจากสาเหตุหลัก 3 ประการคือ ประการแรกด้านการจัดการองค์กร (Organizational Management) จากสถานการณ์ทางด้านธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ธนาคารมีความจำเป็นต้องปรับ โครงสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการทางธุรกิจแก่ลูกค้า และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับธนาคารอื่น โดยลักษณะของการปรับโครงสร้างองค์กรนั้นมีทั้งแบบเพิ่มสายงาน/ฝ่ายงาน/หน่วยงานที่มีความจำเป็นต่อธุรกิจ หรือยุบฝ่ายงาน/หน่วยงานที่มีภาระหน้าที่ที่คล้ายคลึงกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ซึ่งส่งผลให้ธนาคารต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ธนาคารมีความเสี่ยงในการสูญเสียองค์ความรู้ไปกับความจำเป็นดังกล่าว (ธนาคารกสิกรไทย, ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคล, 2557) ประการที่สอง ด้านการจัดการระบบงาน (System) ธนาคารมีนโยบายในการว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) และที่ปรึกษา (Consultant) ที่มีความรู้ ความชำนาญเข้าร่วมงานกับธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีด้านต่างๆในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ซึ่งปัจจุบันธนาคารมีระบบงาน (Application) ที่ใช้งานอยู่จำนวน 520 ระบบงาน (ธนาคารกสิกรไทย, Application Portfolio, 2557) ซึ่งระบบงานทั้งหมดธนาคารได้ว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) และที่ปรึกษา (Consultant) ที่มีความหลากหลายในการพัฒนา/ปรับปรุง และดูแลระบบงานให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 อีกทั้งลักษณะการทำงานทั้งหมดเป็นแบบโครงการ (Project) จึงส่งผลให้องค์ความรู้ต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารต้องสูญเสียไปพร้อมๆกับการว่าจ้างบุคคลภายนอก (ธนาคารกสิกรไทย, ฝ่ายวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2557) ประการสุดท้าย ด้านบุคลากร (People) ธนาคารต้องสูญเสียองค์ความรู้ไปกับบุคลากรที่เกษียณอายุและเกษียณอายุก่อนกำหนด ซึ่งมีปริมาณมากถึงร้อยละ 15 จากพนักงานทั้งหมดประมาณ 18,000 คนทั่วประเทศไทย (ธนาคารกสิกรไทย, ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคล, 2556) โดยบุคลากรกลุ่มดังกล่าวเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับธนาคารมานานมากกว่า 10 ปี จึงเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคารที่มีความหลากหลาย และมีความรู้ในระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความซับซ้อน รวมถึงขั้นตอน

การปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้ระเบียบหรือข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย พนักงานกลุ่มดังกล่าวจะสามารถเป็นผู้ขับเคลื่อนทางธุรกิจของธนาคารให้สามารถแข่งขันกับธนาคารอื่นในสภาพธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการสะสมความรู้จากทั้งประสบการณ์ตรง ซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ยากที่จะถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงการรวบรวมองค์ความรู้จากการศึกษาข้อมูลต่างๆที่ธนาคารจัดเตรียมไว้ให้ นอกจากนี้ธนาคารยังสูญเสียองค์ความรู้ไปกับพนักงานที่ลาออก โดยหากจำแนกพนักงานที่ลาออกจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Rating) และอายุการทำงาน พบว่าโดยส่วนใหญ่ เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของธนาคารและมีอายุงานระหว่าง 3-5 ปี (ธนาคารกสิกรไทย, ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคล, 2555) จึงแสดงให้เห็นว่าบุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งกำลังเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ต่างๆจากการทำงานเพื่อนำมาปรับใช้และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธนาคารเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือธนาคารสูญเสียโอกาสทางการตลาดในการคิดค้นนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ รวมถึงส่งผลให้ธนาคารมีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น เนื่องจากต้องใช้เวลาในการรับสมัครพนักงานใหม่เพื่อทดแทนตำแหน่งงานเดิมโดยหากเป็นตำแหน่งงานที่ต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ธนาคารต้องใช้เวลาในการสรรหาบุคลากรนานกว่า 6 เดือน ซึ่งเป็นการสูญเสียเวลา โอกาสทางธุรกิจ และเพิ่มต้นทุนในการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ของพนักงานใหม่ด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคาร ระเบียบหรือข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมถึงต้องสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentor Program) เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้ไปกับการปฏิบัติงานจริง (On the job training) กับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งโดยเฉลี่ยใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 ปี แต่สำหรับการพัฒนาทักษะเพื่อให้พนักงานมีความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉลี่ยใช้เวลามากกว่า 3 ปี (ผู้เชี่ยวชาญงานจัดการองค์ความรู้ อาวุโส ธนาคารกสิกรไทย, 2556:สัมภาษณ์) ดังนั้นธนาคารจึงเปลี่ยนแนวคิดจากการมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้มากเพียงอย่างเดียว ไปสู่การมุ่งพัฒนาไปในลักษณะของการทำอะไรให้องค์กรได้เรียนรู้ควบคู่ไปด้วย โดยธนาคารเล็งเห็นว่า การบริหารจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (วิจารณ์ พาณิชย์, 2555) อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ นั้น มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในด้านนั้นๆ และต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานเป็นอย่างดีในการถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว

บุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นปัญหา และอุปสรรคของธนาคารเป็นอย่างยิ่งในการทำให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และหาวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคลให้อยู่กับองค์กรให้มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากการที่ส่วนงานจัดการเรียนรู้ผ่านระบบสารสนเทศ และจัดการองค์ความรู้ ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลพยายามที่จะประชาสัมพันธ์ โครงการจัดการเรียนรู้ของธนาคารผ่านช่องทาง KM Chit Chat เพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญและสนใจในการเข้าร่วมโครงการจัดการเรียนรู้ แต่การเข้าร่วมโครงการจัดการเรียนรู้ของพนักงานก็ยังคงไม่ถึงเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ (ผู้เชี่ยวชาญงานจัดการองค์ความรู้อาวุโส ธนาคารกสิกรไทย, 2556:สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาต้องการศึกษาทัศนคติของพนักงานธนาคารเพื่อคนไทย สำนักงานใหญ่ต่อการเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้นำผลวิจัยไปปรับปรุงให้พนักงานเห็นความสำคัญและให้ความสนใจในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่ง โครงการมากยิ่งขึ้นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานธนาคารเพื่อคนไทย สำนักงานใหญ่ต่อการเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้

1.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1.3.1 ทำให้ทราบทัศนคติของพนักงานธนาคารเพื่อคนไทย สำนักงานใหญ่ต่อการเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้

1.3.2 สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงโครงการจัดการความรู้ของธนาคารเพื่อคนไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.4 นิยามศัพท์

ทัศนคติ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อคนไทย ที่มีความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก การประเมิน และการตอบสนองต่อโครงการจัดการความรู้ รวมทั้งความคิดเห็น ทั้งในทางด้านดีและไม่ดี

พนักงานธนาคารเพื่อคนไทย สำนักงานใหญ่ หมายถึง พนักงานของธนาคารเพื่อคนไทยซึ่งทำหน้าที่เป็น KM Facilitator ของโครงการจัดการความรู้ โดยมีสถานที่ทำงานซึ่งอยู่ในส่วนที่มีอำนาจและการควบคุมสูงสุดของบริษัท

โครงการการจัดการความรู้ หมายถึง โครงการที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้นในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved