

## การใช้เรื่องเล่าในการพัฒนาทักษะการขาย

### The Utilization of Storytelling for Enhancing Selling Skills Training

ลักษณ์สุภา พึ่งผล<sup>1</sup> และมณฑล สรไกรกิติกุล<sup>1\*</sup>

Luksupa Prungpol and Monthon Sorakraikitikul

*Received Jun 14, 2018*

*Revised Sep 4, 2018*

*Accepted Sep 6, 2018*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) ศึกษากระบวนการการใช้เรื่องเล่า (Storytelling) และเพื่อเปรียบเทียบผลระหว่างการใช้เรื่องเล่าและการฝึกอบรม (Training) เพื่อพัฒนาทักษะการขายให้แก่ที่ปรึกษาการเงินและการลงทุน ของบริษัทหลักทรัพย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 20 คน แบ่งกลุ่มทดลองจำนวน 20 คน เป็น 4 กลุ่ม จำนวนกลุ่มละ 5 คน โดยกลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มทดลอง ส่วนกลุ่มที่ 4 เป็นกลุ่มควบคุม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มที่ 3 ที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้เรื่องเล่ามีเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นมากกว่า กลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม และกลุ่มที่ 2 ซึ่งได้ใช้เรื่องเล่าและการฝึกอบรมนั้นมีเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานสูงที่สุด ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ใดๆ นั้น มีเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

**คำสำคัญ:** กระบวนการเรียนรู้ / การฝึกอบรม / การจัดการความรู้ / การใช้เรื่องเล่า / ทักษะการขาย

---

<sup>1</sup> Department of Organization, Entrepreneurship, and Human Resource Management, Thammasat Business School, Thammasat University, Bangkok, Thailand

\* Corresponding author E-mail: monthon@tbs.tu.ac.th

## Abstract

This is an experimental research to study the use of storytelling and to compare the result between storytelling and training to enhance selling skills for 20 Financial Advisors of Public Securities Companies in Thailand. The experimental group consisted of 20 people divided into 4 groups, with the first-three groups are experimental group. The last group served as a control group. The results found that group 3 who participated in storytelling had a higher percentage of performance change than group 1 who participated in training. Group 2, who participated in storytelling and training had the highest percentage of change in performance. The last group as a control group who did not go through any learning process had the slightest change in performance.

**Keywords:** Learning Process / Training / Knowledge Management / Storytelling / Selling Skills

## บทนำ

จากสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเติบโตอันก้าวไกลด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและการเมือง จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน รวมถึงกลยุทธ์ภายในองค์กร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจธนาคารที่กำลังเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital) อย่างเต็มตัว แม้ว่าเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ก้าวทันคู่แข่งนั้น โดยสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้กันก็คือ “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งทรัพยากรมนุษย์นั้นคือ “ทุน” ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญขององค์กร เช่นเดียวกัน (Thongsudjaritkul et al., 2008) โดยการพัฒนาความสามารถและ

ศักยภาพของคนในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญที่ทุกๆ องค์กรต่างพยายามแสวงหา เครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของคนในองค์กร ซึ่งไม่มี เครื่องมือใดที่เหมาะสมกับทุกๆ องค์กรโดยไม่มีการนำมาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ วัฒนธรรม และความพร้อมขององค์กร การนำเครื่องมือด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์มาใช้ไม่จำเป็นจะต้องลอกเลียนแบบจากบริษัทชั้นนำที่ได้ชื่อว่าเป็นวิธีการ ปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) โดยการเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์นั้น แต่ละองค์กรก็จะต้องค้นหารูปแบบและค้นพบเครื่องมือที่เหมาะสมกับ องค์กรของตนเอง (Phuwitayapan, 2008)

“งานขาย” เป็นอาชีพเก่าแก่อย่างหนึ่งที่สร้างสรรค์สังคมและสร้างการดำเนินชีวิต ของพลโลกอย่างมีคุณภาพ ด้วยความพึงพอใจในการแลกเปลี่ยน ไม่ว่าจะเปลี่ยนสินค้าต่อ สินค้าหรือ สินค้าต่อทรัพย์สิน หรือสินค้าต่อเงินตราสกุลต่างๆ (Kijbanyong, 2000) แม้ว่ากาลเวลาและยุคสมัยจะผ่านพ้นมาและเกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมาย แต่แก่นแท้ของอาชีพงานขายต่างก็ต้องการที่จะแสวงหาความสำเร็จในอาชีพของ ตนเอง โดยทักษะการขายถือเป็นงานที่ต้องใช้ศิลปะเพื่อการจูงใจลูกค้า พนักงานขาย จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การเสนอขายเพื่อเพิ่มยอดขายให้แก่องค์กร และการขยาย ฐานลูกค้าใหม่ (Sirirojanan, 2009) ก่อนการขายสินค้าใดๆ พนักงานขายจะต้องมี ความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้าหรือบริการมากพอที่จะสามารถให้ข้อมูลแก่ลูกค้าได้อย่าง ครบถ้วน ทั้งในเรื่องราคา ส่วนลด หรือเงื่อนไขต่างๆ พนักงานขายจะต้องแสดงออกด้วย การพูดอย่างมั่นใจ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อสินค้าหรือบริการที่เสนอขาย รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเสนอขายสินค้าหรือบริการนั้น

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นหนึ่งเครื่องมือในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่งขององค์กรที่จะพัฒนาความสามารถขององค์กรในการ สร้างสรรค์ จัดเก็บ และกระจายความรู้ที่สำคัญของการเป็นผู้นำในการแข่งขันทั้งใน ด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว นวัตกรรม ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถแปลงความรู้เป็นพลัง

ได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนาและการนำเอาระบบ รวมถึงกลไกต่างๆ มารวมกันจัดเก็บ เป็นความรู้ เพื่อส่งเสริมและกระจายความรู้ออกไปเพื่อถ่ายทอดการนำไปใช้ประโยชน์ (Nonaka, 1994, pp. 14-37) ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือของการจัดการความรู้ คือ เรื่องเล่า คือ การให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ) ในส่วนลึกของสมอง (ความคิด) และในส่วนลึกของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาเป็นคำพูด และหน้าตาท่าทาง (Non-Verbal Communication) (Panich, 2006) ทั้งนี้จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาในเชิงทดลองใช้ เรื่องเล่าเพื่อพัฒนาทักษะการขาย ด้วยเล็งเห็นว่า การจัดการความรู้โดยการใช้เรื่องเล่า จะสามารถเป็นหนึ่งในเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และสามารถ ทราบถึงกระบวนการการใช้เรื่องเล่า ที่จะสามารถพัฒนาทักษะการขายของพนักงาน อีกทั้งยังจะทราบว่ากระบวนการการใช้เรื่องเล่านั้นจะสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีผล การปฏิบัติงานดีขึ้นได้อย่างไร โดยมีการนำผลของการทดลองจากการเรียนรู้ผ่านการ ฝึกอบรมและการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้ ด้วยการใช้เรื่องเล่ามาเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพก่อนและหลังการทดลอง เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ในการตัดสินใจ เพื่อนำกระบวนการเรียนรู้ไปใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ ของ พนักงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้เพื่อทดลองการใช้เรื่องเล่า เพื่อเปรียบเทียบผล ระหว่างการใช้เรื่องเล่าและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการขายให้แก่ที่ปรึกษา การเงินและการลงทุน ของบริษัทหลักทรัพย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

### **การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

#### **การฝึกอบรม (Training)**

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Filippo, 1961) เช่นเดียวกับกับ Blanchard and Thacker (2003) ที่ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นเป็น

การให้ความรู้และเสริมทักษะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน (Khajomnan, 1998) กระบวนการฝึกอบรมประกอบไปด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Need Analysis) โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความต้องการกลุ่มเป้าหมาย โดยศึกษาจากปัญหาในการปฏิบัติงานหรือผลผลิตของงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความต้องการ (Examine each Needs) โดยพิจารณาเปรียบเทียบถึงความจำเป็นและความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละกิจกรรมที่จัดฝึกอบรม และพิจารณาถึงผลลัพธ์ของการฝึกอบรมว่าจะสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการแก้ปัญหา หรือสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรนั้นได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบการฝึกอบรม (Design Training Program) การออกแบบและวางแผนการจัดการฝึกอบรม ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหัวข้อ ลักษณะการอบรม จำนวนผู้เข้าอบรม งบประมาณ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร (Propose Program to Management) นำเสนอหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นเพื่อขออนุมัติจากผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 5 การจัดวางระเบียบในการดำเนินงาน (Issue Regulation on Training) จัดวางระเบียบและขั้นตอนในการดำเนินการต่างๆ ของการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 6 การฝึกอบรม (Training) เปิดรับสมัครผู้ที่สนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม หรือทำการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ตรงกับวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม เจริญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอด จัดเตรียมสถานที่ในการฝึกอบรม และประสานงานรวมทั้งดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผล (Evaluation) เก็บข้อมูลและประเมินผลหลังจากกิจกรรมการฝึกอบรมเสร็จสิ้น เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดอบรมหรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 การติดตามผล (Follow Up) ดำเนินการติดตามผลว่าการอบรมนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เช่นพนักงานที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นสามารถนำความรู้และทักษะไปเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

ทั้งนี้ข้อสังเกตว่า ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมลักษณะเชิงบรรยาย (Passive Learning) นั้น มีการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างน้อย จึงเป็นเทคนิคที่ยังไม่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์จากการเรียนรู้ที่ดีที่สุด เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมใช้ในการอธิบาย หรือการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้หลักๆ เท่านั้น (Martin et al., 2014, pp. 11-15)

### การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่สร้างความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องที่เกิดจากการสังเคราะห์ระหว่างความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่จับต้องได้แสดงออกผ่านคำพูดได้ สามารถเขียนบรรยาย หรือถ่ายทอดแบ่งปันในรูปแบบของข้อมูล ตัวอักษรได้ และความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นความรู้เฉพาะตัว และเป็นความรู้เชิงประสบการณ์ ยากที่จะถ่ายทอดหรือแบ่งปันผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้การจัดการความรู้อย่างดีต้องเป็นกระบวนการที่มีการเผยแพร่ความรู้ไปทั่วองค์กรผ่านเทคโนโลยีต่างๆ (Nonaka, 1994, pp. 14-37) โดยมีกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า วงจรเซกิ (SECI) ดังนี้

1. Socialization (S) เป็นการสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์โดยการพูดคุยกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

2. Externalization (E) เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่มาจากการพูดคุยกัน ถ่ายทอดออกมาให้เป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือเป็นลายลักษณ์อักษร

3. Combination (C) เป็นการผสมผสานความรู้ โดยการนำความรู้มาทำให้เป็นระบบ และเก็บรวบรวมความรู้ไว้ เพื่อให้เกิดการเข้าถึงและใช้งานต่อไป

4. Internalization (I) เป็นการนำความรู้ใหม่ที่ได้นำไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง จนกลายเป็นทักษะมีการฝึกแก้ปัญหาจนกลายเป็นความรู้และนำกลับมาปรับปรุงตนเอง

จากวงจรเซกิ (SECI) สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด และก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดย Chatviroj (2007) พบว่าการจัดการความรู้ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของครูหลังการจัดการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการจัดการเรียนรู้ โดยมีการวัดผลก่อนและหลังการจัดการความรู้ให้กับครู เช่นเดียวกันในการวิจัยในเชิงทดลองด้วยการนำกระบวนการจัดการความรู้รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรบมาใช้ในการทดลองเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับพนักงาน (Rungruengrit & Sorakraikitikul, 2017, pp. 45-54) โดยพบว่ากระบวนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิผลในการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมากกว่ากระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรบที่สอดคล้องกับ Handy and Polimeni (2015, pp. 1-8) ที่ได้กล่าวว่าการเรียนรู้แบบลงมือทำ (Active Learning) สามารถช่วยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียนแบบบรรยายในลักษณะเชิงบรรยาย ซึ่งมีการวัดประสิทธิผลทางการเรียนรู้โดยให้ผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้จะมีประสิทธิผลต่อเมื่อผู้เข้าร่วมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลังผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่สูงมากกว่าก่อนการเรียนรู้

## การใช้เรื่องเล่า (Storytelling)

การใช้เรื่องเล่ายังเป็นกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการสื่อสารความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแบบไม่เป็นทางการ โดยใช้เทคนิคกระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคล เล่าความทรงจำในประสบการณ์การเรียนรู้และทำงานที่ภาคภูมิใจให้บุคคลอื่นฟัง ผู้ฟังสามารถนำคุณค่าที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของตน (Wichienpanya, 2006) ซึ่งในการจัดการความรู้นั้น การใช้เรื่องเล่าจะเป็นเครื่องมือในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้โดยนัย โดยการใช้เรื่องเล่าเป็นตัวแทนที่ดีที่สุดในการถ่ายทอดความรู้แบบนี้ (Khairul & Ahmad, 2016, pp. 12-22) ทั้งนี้ เครื่องมือในการใช้เรื่องเล่าเหล่านั้นเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับมากขึ้นเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการจัดการ โดยผู้นำต้องเลือกรูปแบบการใช้เรื่องเล่าที่หลากหลายรูปแบบ โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป (Denning, 2004) ดังนี้

1. เรื่องเล่าเพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตาม หรือเรื่องเล่าแบบสปริงบอร์ด ซึ่งต้องใช้เรื่องจริงที่มีเนื้อหาในทางบวก และเล่าให้กระชับที่สุด
2. เรื่องเล่าเพื่อแบ่งปันความรู้ ต้องเป็นเรื่องจริงที่มีเนื้อหาในทางลบ โดยเน้นที่ปัญหาและการนำเสนอสภาพแวดล้อม วิธีแก้ปัญหและการอธิบายคำตอบ
3. เรื่องเล่าเพื่อช่วยให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน ควรเป็นเรื่องที่เราอารมณ์ และกระตุ้นให้ผู้ฟังนึกถึงเรื่องทำงานของตัวเองกันของตัวเองด้วย
4. เรื่องเล่าเพื่อนำผู้อื่นไปสู่อนาคต ควรเป็นเรื่องที่ปลุกเร้าอารมณ์และเล่าโดยมีรายละเอียดน้อยที่สุด
5. เรื่องเล่าเพื่อควบคุมข่าวร้าย ควรเป็นเรื่องจริงที่ล้อเรียนข่าวร้ายหรือผู้ที่ปล่อยข่าวร้ายนั้นๆ
6. เรื่องเล่าเพื่อสื่อสารถึงตัวตนของคุณ ควรเป็นเรื่องเล่าในรูปแบบดั้งเดิม ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อม ตัวละคร และโครงเรื่อง
7. เรื่องเล่าเพื่อถ่ายทอดค่านิยม ควรเป็นเรื่องที่น่าเชื่อถือซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำองค์กรสามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างไร



จากข้อมูลข้างต้น ด้วยข้อจำกัดในการวิจัยในด้านลักษณะงานหลักของกลุ่มที่จะเข้าไปศึกษาวัตถุประสงค์ในการใช้เรื่องเล่าเพื่อแบ่งปันข้อมูลและความรู้ จะมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของกลุ่มที่เข้าไปศึกษาและวัตถุประสงค์การวิจัยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในด้านการ “ถอด” หรือ “สกัด” ความรู้จากการใช้เรื่องเล่า เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อถ่ายทอดเป็นการแบ่งปันความรู้ผู้อื่นเพื่อให้เกิดการสะท้อนความคิด และความสามารถที่จะใช้ความรู้เพื่อนำไปพัฒนาและแก้ไขในการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งนี้มีงานวิจัยของ Mamabolo (2014) ที่ใช้ framework ของ Becerra-Fernandez et al. (2004) เพื่อสร้างข้อกำหนดสำหรับการจัดการความรู้และต่อยอดถึงความสำคัญของกระบวนการจัดการบทบาทหน้าที่ของความรู้โดยนัย ภายในองค์กร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ นักวิจัยพบว่าการใช้เรื่องเล่าเป็นกระบวนการที่ไม่เป็นทางการในองค์กรแต่สามารถได้ข้อมูลเชิงลึก ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้โดยการมุ่งเน้นไปที่การแบ่งปันความรู้ โดยการประยุกต์ใช้การเล่าเรื่องเพื่อรวบรวมความรู้ที่มีในองค์กร อีกทั้ง Rooney et al. (2016, pp. 147-156) ได้ประยุกต์การใช้เรื่องเล่าเป็นวิธีการในการเข้าถึงความสัมพันธ์กับผู้บริโภคในภาคการธนาคารเป็นการถามตอบกับลูกค้าโดยใช้การเล่าเรื่อง ซึ่งสรุปได้ว่าการใช้เรื่องเล่าทำให้พนักงานสามารถรู้ถึงความต้องการและสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเชิงทดลองครั้งนี้ ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาการเงินและการลงทุน ของบริษัทหลักทรัพย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 20 คน โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งได้ถูกแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มในแต่ละกลุ่มให้มีลักษณะเหมือนกันตามตำแหน่งที่ทำอยู่และอายุงาน เพื่อลดความแตกต่างโดยผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1. อายุงานไม่เกิน 2 ปี
  2. ผลการปฏิบัติงานย้อนหลังเฉลี่ย 6 เดือน ไม่เกิน 15,000 บาท
- ซึ่งกลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มทดลอง ส่วนกลุ่มที่ 4 เป็นกลุ่มควบคุม โดยมีข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	เพศ	อายุงาน (ปี)	ผลการปฏิบัติงานย้อนหลังเฉลี่ย 6 เดือน (บาท)
<b>กลุ่มที่ 1 อบรมเทคนิคการขายเชิงที่ปรึกษา</b>			
1	หญิง	2	8,953.87
2	หญิง	1.9	5,136.65
3	หญิง	1.9	6,999.62
4	ชาย	1.4	13,672.84
5	ชาย	0.10	6,963.19
<b>กลุ่มที่ 2 อบรมเทคนิคการขายเชิงที่ปรึกษา และการใช้เรื่องเล่า</b>			
1	ชาย	2	8,148.83
2	หญิง	1.8	5,518.77
3	หญิง	1.5	14,248.42
4	ชาย	2	7,624.53
5	ชาย	1	14,580.12
<b>กลุ่มที่ 3 การใช้เรื่องเล่า</b>			
1	หญิง	1.9	7,807.68
2	หญิง	1.9	15,273.51
3	ชาย	1.5	8,830.45
4	หญิง	1.9	10,907.48
5	ชาย	0.8	11,160.24

### ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	เพศ	อายุงาน (ปี)	ผลการปฏิบัติงานย้อนหลังเฉลี่ย 6 เดือน (บาท)
<b>กลุ่มที่ 4 กลุ่มควบคุม ไม่ถูกกระทำใด ๆ</b>			
1	ชาย	1.3	4,618.39
2	ชาย	1.3	11,993.89
3	ชาย	0.6	5,821.18
4	หญิง	0.10	7,772.50
5	หญิง	0.6	10,289.56

การวิจัยครั้งนี้ กลุ่มทดลองทั้ง 4 กลุ่ม จะถูกวัดผลก่อนและหลังจากการทดลอง เป็นผลการปฏิบัติงานโดยวัดจากค่าธรรมเนียมการซื้อขายหลักทรัพย์ของกลุ่มทดลอง ซึ่งเกิดขึ้นจริงในเดือนธันวาคม 2560 (ก่อนการทดลอง) และเดือนกุมภาพันธ์ 2561 (หลังการทดลอง) ทั้งนี้กลุ่มทดลองแต่ละกลุ่มจะมีรูปแบบการทดลองผ่านเครื่องมือวิจัยที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มที่ 1 จะถูกทดลองโดยการเข้าร่วมการอบรมเทคนิคการขายเชิงที่ปรึกษา กลุ่มที่ 2 จะถูกทดลองโดยการอบรมเทคนิคการขายเชิงที่ปรึกษา และกิจกรรมการใช้เรื่องเล่า กลุ่มที่ 3 จะถูกทดลองโดยการเข้าร่วมกิจกรรมการใช้เรื่องเล่า และกลุ่มที่ 4 ไม่ถูกกระทำใดๆ ซึ่งหลังจากที่ได้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ก่อนและหลังจากการทดลองแล้วก็ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีทางสถิติ ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้มีข้อจำกัดในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลโดย Sukamolson (2010, pp. 27-28) กล่าวถึงการใช้สถิติเพื่อทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ( $n < 50$ ) อาจทำให้เกิดผลผิดพลาดได้ ซึ่งในงานวิจัยนี้กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มจะมีขนาดเล็กมาก กลุ่มละ 5 คน ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่าง และเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม โดยสรุป

ออกมาเป็นการคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Measures of central Tendency) โดยค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (Vanichbuncha, 2002)

## ผลการวิจัย

ลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมและกระบวนการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้ ด้วยการใช้เรื่องเล่าในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** สรุปลักษณะการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้ ด้วยการใช้เรื่องเล่าและกระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม

รายละเอียด	กระบวนการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้ด้วยการใช้เรื่องเล่า	กระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม
จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	10 คน (จากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 และ กลุ่มที่ 3)	10 คน (จากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2)
ระยะเวลาของกิจกรรม	1 ชั่วโมง	1 ชั่วโมง 30 นาที
สถานที่	ห้องประชุมของบริษัทฯ	ห้องประชุมของบริษัทฯ
เนื้อหาในการเรียนรู้	สมาชิกในกลุ่มตัวอย่างอาสาเล่าเรื่องในหัวข้อ “ความท้าทายในงานขายของที่ปรึกษาการเงินและการลงทุน”	1. การขายแบบที่ปรึกษาในภาพรวม 2. จุดเริ่มต้นของการเป็นนักขายที่ประสบความสำเร็จ 3. ขั้นตอนการขายแบบที่ปรึกษา (8 ขั้นตอน)
เทคนิคที่ใช้	การใช้เรื่องเล่า (Storytelling)	การฝึกอบรมแบบบรรยาย

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายละเอียด	กระบวนการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้ด้วยการใช้เรื่องเล่า	กระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม
เอกสารประกอบ	ไม่มีเอกสารประกอบการทำกิจกรรม แต่มีการ์ดคำตอบที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องตอบคำถามหลังการทำกิจกรรม	เอกสารสไลด์การนำเสนอ
การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการเรียนรู้	ก่อนการจัดกิจกรรม ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนก่อนการเข้าร่วมกิจกรรม โดยเป็นผลการปฏิบัติงานในเดือนธันวาคม 2560 หลังการทำกิจกรรม ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนหลังการเข้าร่วมกิจกรรม โดยใช้ผลการปฏิบัติงานในเดือนกุมภาพันธ์ 2561	ก่อนการจัดกิจกรรม ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนก่อนการเข้าร่วมกิจกรรม โดยเป็นผลการปฏิบัติงานในเดือนธันวาคม 2560 หลังการทำกิจกรรม ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนหลังการเข้าร่วมกิจกรรม โดยใช้ผลการปฏิบัติงานในเดือนกุมภาพันธ์ 2561

ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการเรียนรู้ก่อนและหลังการทดลองของกลุ่มทดลองที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม และการใช้เรื่องเล่า นั้น พบว่ากลุ่มทดลองทั้ง 4 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลังการทดลองสูงขึ้นมากกว่าก่อนการทดลอง

อีกทั้งเมื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์หลังการทดลองของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 จะพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ 1 ที่ได้เข้าร่วมการอบรมเทคนิคการขายเชิงที่ปรึกษา มีเปอร์เซ็นต์การ

เปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ที่ 41.50% กลุ่มตัวอย่างที่ 2 ที่ได้เข้าร่วมการอบรมเทคนิคการขายเชิงที่ปรึกษาและกิจกรรมการใช้เรื่องเล่า มีเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ที่ 137.42% กลุ่มตัวอย่างที่ 3 ที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการใช้เรื่องเล่า มีเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ที่ 65.69% และกลุ่มที่ 4 ที่ไม่ถูกกระทำใดๆ ปล่อยให้เป็นการเรียนรู้ตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่เดิมนั้น มีเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ที่ 38.14% นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นด้วยว่ากลุ่มตัวอย่างที่ 2 ที่ได้รับการเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมและการใช้เรื่องเล่า มีเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่ 3 ที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมเพียงการใช้เรื่องเล่าเท่านั้น และกลุ่มตัวอย่างที่ 1 ที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมเพียงกระบวนการฝึกอบรม อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างที่ 4 ที่ไม่ถูกกระทำใดๆ มีเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติเฉลี่ยน้อยลงมาตามลำดับ ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** เปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติเฉลี่ยหลังการทดลอง

กลุ่มที่	กลุ่มทดลอง	n	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		เปอร์เซ็นต์เปลี่ยนแปลง
			M	SD	M	SD	
1	กระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม	5	7,837.67	3,735.21	11,090.66	4,267.83	41.50
2	กระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมและการจัดการความรู้	5	6,254.20	2,884.22	14,848.80	6,434.52	137.42
3	กระบวนการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้	5	11,575.85	15,592.04	19,180.07	14,555.5 6	65.69
4	กลุ่มควบคุม	5	6,579.92	5,975.30	9,089.47	4,399.94	38.14

## อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการทดลองเพื่อพัฒนาทักษะการขยายของที่ปรึกษาการเงินและการลงทุน พบว่ากลุ่มที่ถูกทดลองด้วยกระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมนั้น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง สอดคล้องกับแนวความคิดของ Blanchard and Thacker (2003) ที่ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นการให้ความรู้และเสริมทักษะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่นเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ถูกทดลองด้วยกระบวนการใช้เรื่องเล่า นั้น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง สอดคล้องกับงานของ Wichienpanya (2006) ที่ว่าการใช้เรื่องเล่าเป็นกระบวนการสื่อสารความรู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแบบไม่เป็นทางการ ใช้เทคนิคกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้ฟังนำคุณค่าที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนเอง

ทั้งนี้ เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้ โดยการใช้เครื่องมือ คือ การใช้เรื่องเล่า มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิผลในการพัฒนาทักษะการขยายมากกว่ากระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการใช้เรื่องเล่า มีรูปแบบการเรียนรู้แบบลงมือทำ ที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้ซักถามพูดคุย มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยเป็นเรื่องราวที่มาจากผู้ที่ปฏิบัติงานจริงได้ถ่ายทอดให้ผู้ฟัง และผู้ฟังสามารถนำกลับมาทบทวนและประยุกต์ใช้กับตนเองได้ ส่วนการฝึกอบรมนั้นเป็นรูปแบบการฝึกอบรมลักษณะเชิงบรรยาย ที่ผู้เข้าร่วมไม่มีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ไม่มีโอกาสในการซักถามเพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับ Martin et al. (2014, pp. 11-15) ที่ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมลักษณะเชิงบรรยายนั้นไม่มีการเชื่อมโยงกับการฝึกฝนลงมือปฏิบัติอย่างแท้จริง จึงเป็นเทคนิคที่ยังไม่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์จากการเรียนรู้ที่ดีที่สุด เหมาะสมสำหรับใช้ในการอธิบายการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้หลักๆ เท่านั้น ด้วยการอบรมเทคนิคการขายเชิงที่ปรึกษานั้นจะเป็นเพียงแค่หลักการ

เบื้องต้นที่เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ทักษะการขายเพิ่มสูงมากขึ้น จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะสามารถนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การทำงานที่เกิดขึ้นจริง จึงทำให้การฝึกอบรมแบบบรรยายเป็นวิธีที่ยังไม่เหมาะสมในการช่วยพัฒนาทักษะการขายได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้กระบวนการจัดการความรู้ที่มีลักษณะการเรียนรู้แบบลงมือทำโดยใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ คือการใช้เรื่องเล่า ทำให้ความรู้โดยนัยซึ่งเป็นข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ได้ถูกถ่ายทอดไปสู่ผู้อื่นได้ง่าย จึงมีประสิทธิผลมากกว่าการฝึกอบรมเชิงบรรยาย Mamabolo (2014) รวมทั้งการถ่ายทอดในรูปแบบของเรื่องเล่าจัดว่าเป็นการเรียนรู้แบบลงมือทำ Handy and Polimeni (2015) ที่สร้างกระบวนการเรียนรู้จนทำให้เกิดประสิทธิผลมากกว่าการฝึกอบรม (Rungruengrit & Sorakraikitikul, 2017)

ทั้งนี้ จากการวิจัยพบว่าหากได้เข้าร่วมจากทั้ง 2 กระบวนการ คือ กระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม และกระบวนการเรียนรู้ผ่านการใช้เรื่องเล่าแล้วจะเกิดประสิทธิผลที่สูงกว่าการเรียนรู้เพียงกระบวนการเดียว สอดคล้องกับ Chantawimon (2013) ที่ได้พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานการใช้หลักการจัดการความรู้มาพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการฝึกอบรมของนักพัฒนาบุคลากร โดยมีผลการทดลองหลังการใช้การฝึกอบรมแบบผสมผสานการใช้หลักการจัดการความรู้กับกลุ่มทดลองแล้วทำให้สมรรถนะการออกแบบการฝึกอบรมของนักพัฒนาบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าไม่ว่ากระบวนการเรียนรู้วิธีใดก็ตามล้วนแต่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลต่อการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

## บทสรุป

จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะ ความรู้ของพนักงานล้วนเป็นสิ่งสำคัญ และมีส่วนช่วยให้องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงควรเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาความรู้ที่จะสามารถช่วยเพิ่มทักษะต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานจะสามารถนำความรู้ความเข้าใจ มาก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ



ประสิทธิผลแก่ตนเองและแก่องค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะการขายของพนักงานด้วยกัน 2 วิธี คือ กระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม และกระบวนการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้ ด้วยการชี้เรื่องเล่า ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า กระบวนการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้ ด้วยการชี้เรื่องเล่ามีประสิทธิผลในการช่วยพัฒนาทักษะการขายของพนักงานมากกว่ากระบวนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม แต่หากพนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้ทั้ง 2 กระบวนการจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งองค์กรอาจนำกระบวนการเรียนรู้ทั้งกระบวนการฝึกอบรม และกระบวนการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้ ด้วยการชี้เรื่องเล่าไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างความรู้อื่นๆ ให้แก่พนักงานของตนเองได้อีกด้วย อีกทั้งกระบวนการจัดการความรู้ยังถือเป็นวิธีในการบริหารความรู้และรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงานให้เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อให้ความรู้นั้นยังคงอยู่ภายในองค์กร ทั้งนี้องค์กรควรมีการเพิ่มเติมจากเดิมที่มีเพียงการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงาน โดยเพิ่มการอบรมในลักษณะของการจัดการความรู้ให้แก่พนักงานด้วย เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดีกว่าทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ สามารถช่วยพัฒนาทักษะของพนักงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลลัพธ์ที่ดีให้แก่องค์กรอีกด้วย

### **ข้อเสนอแนะ**

#### **ข้อเสนอแนะทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

องค์กรควรเล็งเห็นความสำคัญในด้านการพัฒนาทักษะของพนักงานเป็นสำคัญ โดยแต่ละองค์กรสามารถนำเทคนิคการฝึกอบรม หรือการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทักษะรูปแบบต่างๆ ให้กับพนักงานได้อย่างหลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะของพนักงานด้วยการฝึกอบรม และการจัดการความรู้ด้วยการชี้เรื่องเล่า เห็นได้ว่าไม่ว่าวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทักษะของ

พนักงานในรูปแบบใดก็สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเพิ่มความรู้ ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งทักษะของพนักงานให้สูงขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการทดลองการจัดการความรู้ โดยศึกษาเพียงการใช้เรื่องเล่ามาเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจมีการวิจัยเชิงทดลองโดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ประเภทอื่น เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ชุมชนนักปฏิบัติ หรือกิจกรรมการเรียนรู้แบบลงมือทำ (Action Learning) เป็นต้น เพื่อศึกษาวิจัยกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในการพัฒนาทักษะการขาย

2. หากมีการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจนำกระบวนการการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม และการจัดการความรู้ในการทดลองเพื่อพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ ของพนักงาน

3. การวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการทดลองเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลจากการทดลองด้วยการทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพิ่มเติม รวมทั้งเพิ่มการทำ Manipulation Check เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและแม่นยำของผลการวิจัยและการทดสอบ Joint Effect ของวิธีการทดลองต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย

### References

- Becerra-Fernandez, I., et al. (2004) *Knowledge management challenges, solutions and technologies*, New Jersey: Pearson Education.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2003) *Effective training: Systems, strategies, and practices*, 2<sup>nd</sup> edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Chantawimon, P. (2013) *Development of a blended training model with knowledge management and action learning principles to develop training program design competencies of personnel development staff* (การพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานโดยใช้หลักการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการฝึกอบรมของนักพัฒนาบุคลากร), Master's thesis of Science in Sports and Exercise Science, Chulalongkorn University. (in Thai)
- Chatviroj, B. (2007) *The development of a knowledge management learning model to enhance student teachers' teaching competencies* (การพัฒนาารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู), Doctoral dissertation in Educational Technology and Communications, Chulalongkorn University. (in Thai)
- Denning, S. (2004) Telling tales, *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 5, pp. 122-129.
- Flippo, E. B. (1961) *Principle of personnel management*, New York: McGraw-Hill.
- Handy, S. A., & Polimeni, R. S. (2015) Engaging student-use of article of active learning activities to enhance student learning in an introductory managerial accounting course, *Journal of Applied Research for Business Instruction*, vol. 13, no. 3, pp. 1-8.
- Khairul, S. K., & Ahmad, K. M. (2016) The development of a storytelling framework to support knowledge management processes, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, vol. 90, no. 1, pp. 12-22
- Khajornnan, N. (1998) *Human resources management* (การจัดการทรัพยากรบุคคล), Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai)

- Kijbanyong, S. (2000) *Successful salesmanship (เทคนิคการขายที่ประสบความสำเร็จ)*, Bangkok: Teera Pom Wannagam Printing. (in Thai)
- Mamabolo, K. A. (2014) *Knowledge by narration: The role of storytelling in knowledge management*, Stellenbosch, South Africa: Stellenbosch University.
- Martin, B. O., et al. (2014) Training methods: A review and analysis, *Human Resource Development Review*, vol. 13, no. 1, pp. 11-15.
- Nonaka, I. (1995) A dynamic theory of organizational knowledge creation, *The Institute of Management Sciences*, vol. 5, no. 1, pp. 14-37.
- Panich, V. (2006) *Knowledge management in practices (การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ)*, Bangkok: Sukapab Jai Printing. (in Thai)
- Phuwitayapan, A. (2008) *Human resource development strategy (กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)*, Bangkok: HR Center Printing. (in Thai)
- Rooney, T., et al. (2016) Telling tales: Storytelling as a methodological approach in research, *The Electronic Journal of Business Research Methods*, vol. 14, no. 2, pp. 147-156.
- Rungruengrit, T., & Sorakraikitikul, M. (2017) An experimental study in enhancing knowledge of provident fund (การทดลองเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ), *Journal of Business, Economics and Communications: BEC Journal*, vol. 12, no. 1, pp. 45-54. (in Thai)
- Sukamolson, S. (2010) Effect size: A significant in research (ขนาดของผล: ความมีนัยสำคัญทางปฏิบัติในการวิจัย), *Pasaa Paritat Journal*, vol. 25, pp. 26-38. (in Thai)
- Sirojjanan, A. (2009) *Professional salesman (นักขายมืออาชีพ)*, Bangkok: T. B. K. Media Publishing. (in Thai)

- Thongsudjaritkul, S., et al. (2008) *Talent retention: Board of director, true visions public company limited (การรักษานักผู้มีความสามารถ: กรณีศึกษาของกลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน))*, Independent Study in Business Administration, Thammasat University. (in Thai)
- Vanichbuncha, K. (2002) *Statistics (หลักสถิติ)*, 7<sup>th</sup> edition, Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai)
- Wichienpanya, J. (2006) *Development of efficient knowledge management composite indicators (การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ)*, Doctoral dissertation in Education, Chulalongkorn University. (in Thai)