



รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย



โดย  
นายฉิรุฒิ แสงมณีเดช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**AN INNOVATIVE ORGANIZATION MODEL FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT  
IN THAI COMMERCIAL BANKS**



**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**Doctor of Philosophy Program in Development Education**

**Department of Education Foundations**

**Graduate School, Silpakorn University**

**Academic Year 2015**

**Copyright of Graduate School, Silpakorn University**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ รูปแบบความเป็น  
องค์กรณวัตรกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ” เสนอโดย นายถิรวุฒิ  
แสงมณีเดช เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพพร จันทรนำชู
2. รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ)

...../...../.....

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชิตชยางค์ ยมาภัย)

...../...../.....

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา)

...../...../.....

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพพร จันทรนำชู)

...../...../.....

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

...../...../.....

53260904: สาขาวิชาพัฒนศึกษา

คำสำคัญ: รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม / ธนาคารพาณิชย์ไทย

ดิเรก งามณีเดช: รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.นพพร จันทรนาชู, รศ.ดร.นรินทร์ สังข์รักษา และ ผศ.ดร.ไชยยศ ไพบูลย์ศิริธรรม. 413 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และ 2. วิเคราะห์องค์ประกอบตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย การศึกษานี้ได้ศึกษากับธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 14 แห่ง ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณใช้สถิติขั้นสูง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสกัดหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ 14 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน พิจารณาจากเกณฑ์พารามิเตอร์

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ ที่สำคัญขององค์กร ธนาคารพาณิชย์จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีความเชื่อพื้นฐานขององค์กรว่าความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพด้านต่างๆ เช่น การให้ความรู้ การศึกษา การอบรม และการฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญ จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด และ 2) รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ให้ชื่อว่า “KOCI Model” โดยรูปแบบประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และ เป้าหมาย (goal) และองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) K = Knowledge Management (การจัดการความรู้) 2) O = Organizational Learning (องค์กรแห่งการเรียนรู้) 3) C = Cultural Learning (วัฒนธรรมการเรียนรู้) 4) I = Innovational Organization (องค์กรนวัตกรรม) ทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ของการวัดอยู่ในระดับสูง ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล พบว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีสอดคล้องกับข้อมูล ( $\chi^2 = 121.79, p = 0.06844, GFI = 0.96, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.02, CN = 437.38$ )

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. .... 3. ....

53260904: MAJOR: DEVELOPMENT EDUCATION

KEY WORDS: MODEL OF INNOVATIVE ORGANIZATION / THAI COMMERCIAL BANKS

THIRAWUT SAENGMANEDECH: AN INNOVATIVE ORGANIZATION MODEL FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THAI COMMERCIAL BANKS. THESIS ADVISORS: ASST.PROF. NOPPORN CHANTARANAMCHOO, Ed.D., ASSOC.PROF.NARIN SUNGRAKSA, Ed.D., AND ASST. PROF. CHAIYOS PAIWITHAYASIRITHAM, Ed.D., 413 pp.

The purposes of this research were to 1) study the condition of the innovative organization for human resource development of Thai commercial banks, and 2) develop and examine the consistency of confirmatory factor analysis model of casual factors influencing the innovative organization for human resource development of Thai commercial banks. The research based on 14 samples of Thai commercial banks. The data was collected from 400 officers, selected by way of parameters, by the questionnaires. The quantitative research methodology and advance statistics were used in this research to test the consistency of confirmatory factor analysis model of casual factors influencing the innovative organization for human resource development of Thai commercial banks. The qualitative research methodology, especially document analysis and in-depth interview, were also used to analyze the factors influencing the innovative organization for human resource development of Thai commercial banks.

The results of this research revealed that 1) the condition of the innovative organization for human resource development of Thai commercial banks emphasizes on the human resource development as the important human capital of the organization. Thai commercial banks consequently contain the human resource development plan in the vision of organization. Thai commercial banks have the basic beliefs that the capability of the efficient human resource management can be developed by the process of proficiency development such as training, learning and skills training, which beget the organizational culture and eventually lead to the learning organization. 2) The model of the innovative organization for human resource development of Thai commercial banks, called "KOCI Model", consists of vision, mission, and goal. The elements of the innovative organization consist of 1) K = Knowledge Management, 2) O = Organizational Learning, 3) C = Cultural Learning, and 4) I = Innovative Organization. All elements are statistically significant at the .05 level and have the measure reliability in high level. The result of the model consistency examination revealed that model suits to the empirical data. ( $\chi^2 = 121.79$ ,  $p = 0.06844$ ,  $GFI = 0.96$ ,  $AGFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.02$ ,  $CN = 437.38$ )

---

Department of Education Foundations

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. .... 3. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณา และ การแนะนำอย่างดียิ่งจาก คณาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษา โดยเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพพร จันทร์นำชู ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ นรินทร์ สังข์รักษา รองศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม และผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ ดร.ชิตชยางค์ ยมาภัย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาและ ข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ศุภลักษณ์ เข็มทอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตร หงส์ไกรเลิศ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัตน์ คำศรีจันทร์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณหน่วยงาน และ เจ้าหน้าที่และผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่เกี่ยวข้องกับ ธนาคารพาณิชย์ไทย ทั้ง 14 แห่ง ที่ให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลแก่ผู้วิจัยอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณครอบครัวแสงมณีเดช เป็นอย่างสูงที่เป็นกำลังใจและสนับสนุนการศึกษา ของผู้วิจัยเสมอมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยในด้านต่างๆอีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัย ไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ จึงขอขอบพระคุณท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณทวดให้แก่ ครอบครัว ครูบาอาจารย์ องค์กร และ หน่วยงานต่างๆ รวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่าน



## สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง .....	ญ
	สารบัญภาพ .....	ฎ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
	คำถามในการวิจัย.....	6
	สมมติฐานของการวิจัย.....	6
	ขอบเขตของการวิจัย.....	6
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	8
	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	8
	ประโยชน์ที่ได้รับ.....	12
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
	ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรณวัตรกรรม.....	13
	ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	20
	ส่วนที่ 3 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็น้องค์กรนวัตรกรรม.....	33
	ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ศึกษา.....	57
	ส่วนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิง สาเหตุ.....	67
	ส่วนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72
	ส่วนที่ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework).....	108
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	112
	ประชากร ตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	113
	ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	115



	<p>ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (Documentary) และ การสัมภาษณ์เชิงลึก ( In-depth Interview) เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยที่จะนำไปสู่การศึกษาสภาพการณ์ทั่วไปเกี่ยวกับความเป็นองค์กรนวัตกรรม การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย.....</p>	117
	<p>ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย ตามสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง.....</p>	123
	<p>ขั้นตอนที่ 3 เป็นการประเมินผล ปรับปรุง และรับรองรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย .....</p>	128
4	<p>สภาพการณ์องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารพาณิชย์ไทย.....</p>	133
	<p>ตอนที่ 1 สภาพการณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยและแนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม .....</p>	133
	<p>ตอนที่ 2 องค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย .....</p>	145
	<p>ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย.....</p>	156
5	<p>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</p>	185
	<p>ตอนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</p>	186
	<p>ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....</p>	187
	<p>ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย .....</p>	189

บทที่	หน้า
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความ สอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง.....	224
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลความ เป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร พาณิชย์ไทย .....	230
6 รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร พาณิชย์ไทย .....	241
ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย.....	241
ตอนที่ 2 การตรวจสอบและรับรอง ประเมินปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย..	257
7 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	273
สรุปผล.....	274
อภิปรายผล.....	276
ข้อเสนอแนะ .....	285
รายการอ้างอิง.....	288
ภาคผนวก .....	312
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ .....	313
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ .....	315
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	319
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์.....	321
ภาคผนวก จ แบบสอบถาม.....	331
ภาคผนวก ฉ การตรวจสอบคำดัชนีความสอดคล้อง .....	367
ภาคผนวก ช การตรวจสอบคำดัชนีความสอดคล้อง .....	370
ภาคผนวก ซ แบบรับรองและประเมินรูปแบบ .....	403
ประวัติผู้วิจัย .....	413

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับองค์กรแบบดั้งเดิม.....	39
2	ตารางแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรนวัตกรรม .....	59
3	ตารางแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความรู้.....	61
4	ตารางแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	63
5	ตารางแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมการเรียนรู้.....	66
6	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ .....	108
7	จำนวนธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามสถิติของธนาคารแห่งประเทศไทย.....	113
8	สรุปขั้นตอนที่ 1 : การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	122
9	สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามภาวะ สันนิษฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา.....	127
10	สรุปขั้นตอนที่ 2 : การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL.....	128
11	สรุปขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล ปรับปรุง และรับรองรูปแบบความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย .....	131
12	SWOT Analysis ภาพรวมองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย .....	143
13	ปัจจัยด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	179
14	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้.....	181
15	ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	182
16	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้.....	183
17	จำนวนและร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม .....	188
18	การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้:ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ (KM1) .....	190
19	การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้:ด้านการสร้างความรู้(KM2) .....	191
20	การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้:ด้านการแสวงหาความรู้ (KM3) .....	192
21	การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้:ด้านการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จาก ความรู้ (KM4) .....	193
22	การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้:ด้านการจัดเก็บความรู้ (KM5).....	194

ตารางที่	หน้า
23	การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้:ด้านศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ขององค์กร (LC1)..... 195
24	การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้:ด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่ เป็นอยู่ (LC2)..... 196
25	การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้:ด้านวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ ต้องการปรับเปลี่ยน (LC3) ..... 197
26	การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้:ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุน และผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ (LC4)..... 198
27	การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้:ด้านการวัดผลและการประเมิน อย่างต่อเนื่อง (LC5)..... 199
28	การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการ:ด้านองค์กร (LO1) ..... 199
29	การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการบริหาร (LO2) ..... 202
30	การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการเรียนรู้ (LO3) ..... 208
31	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:ด้านการสนับสนุน จากองค์กร (IO1) ..... 214
32	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:ด้านจิตวิทยา สังคม (IO2) ..... 217
33	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ด้านเทคโนโลยี (IO3)..... 219
34	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารพาณิชย์ไทยในภาพรวม..... 222
35	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง..... 223
36	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ..... 225
37	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการจัดการความรู้..... 226
38	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดวัฒนธรรมการเรียนรู้..... 227
39	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 228
40	การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์..... 229

ตารางที่		หน้า
41	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย .....	231
42	ค่าสถิติความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสภาวะสันนิษฐานกับข้อมูล เชิงประจักษ์ในภาพรวม .....	233
43	แสดงค่า Goodness of Fit Statistics .....	237
44	การประเมินความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์การวัดในรูปแบบ ความสัมพันธ์ .....	238
45	รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร พาณิชย์ไทย .....	256
46	ความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย .....	268
47	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็น องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย .....	270
48	ความสอดคล้องระหว่างของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความ เป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย .....	271
49	ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	368
50	ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของ ธนาคารพาณิชย์ไทย ด้าน การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้ .....	371
51	ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของ ธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ .....	374
52	ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของ ธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	377
53	ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของ ธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ .....	394

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ .....	23
2	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อม .....	26
3	กรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	28
4	กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร .....	32
5	กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Probst, Raub และ Romhardt.....	38
6	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรนวัตกรรม .....	58
7	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้.....	60
8	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	63
9	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมการเรียนรู้.....	65
10	ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลอิสระ.....	69
11	กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) .....	109
12	โมเดลสมมติฐานแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กร นวัตกรรม .....	110
13	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	116
14	โมเดลการวัดองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	226
15	โมเดลการวัดการจัดการความรู้.....	227
16	โมเดลการวัดวัฒนธรรมการเรียนรู้.....	228
17	โมเดลการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	229
18	โมเดลสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้ว.....	235
19	รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	245

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ถ้าองค์กรใดไม่สามารถที่จะพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเอง ด้วยวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ แล้ว ก็ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ การทำงานใน โลกสมัยใหม่ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ตลอดทั้งมีการนำเอาแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การนำเอานวัตกรรมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ถ้าองค์กรใดไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่นำเอานวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรแล้ว องค์กรนั้นก็จะไม่สามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบในการแข่งขันได้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2550 :23)

โลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นคำที่เรียกถึงผลของการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยน และขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยมีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก มี การผลิตความรู้ (Knowledge) ทางธุรกิจและเทคโนโลยีกันอย่างหลากหลาย (Marquardt, 1996: 27-29) จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้น ที่เรียกกันว่า “สังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society)” ซึ่งเป็นสังคมที่ความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง ทั้งนี้ เพราะความรู้เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ กระบวนการบริหารที่ทำให้บุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Senge, 1999: 17) โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มาประมวลผลเพื่อใช้ สำหรับการคิดและการตัดสินใจ (Davis, 1997: 14) นั้นย่อมาหมายความว่า การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Drucker, 1999:59) จะเป็นฐานที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับ กระบวนการและกลยุทธ์ทางธุรกิจของประเทศในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการแข่งขัน (ทวิศักดิ์ กอนันตกุล และเพ็ญศรี กันตะโสภิตร์, 2544: 19; รัชนี วรกิจ โภคาทร, 2545: 21-22) ซึ่งการที่องค์กรธุรกิจจะสามารถนำตนเองไปสู่องค์กรที่มีฐานแห่งความรู้ (Knowledge - based Organization) และมีการใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความสามารถในการที่จะแข่งขันได้เป็นอย่างดีนั้น องค์กรธุรกิจนั้นๆ จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge People) และมีศักยภาพในการแข่งขันสูง

(Rhinesmith, 1994: 19; ยูทธนา แซ่เตี๋ยว, 2547: 79) ในปี 2540 ประเทศไทยเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินไทย หรือ ที่รู้จักกันและเรียกชื่อในนามธนาคารพาณิชย์ไทย ต้องประสบกับปัญหาในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งเปรียบเสมือนหนึ่งประกาศิตที่บีบบังคับให้ธนาคารพาณิชย์ไทยจะต้องมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอด ประกอบกับธนาคารเป็นธุรกิจการเงินที่มีขนาดใหญ่ มีส่วนงานต่าง ๆ มาก มีสายงานบังคับบัญชาค่อนข้างซับซ้อน มีบุคลากรเป็นจำนวนมากและหลากหลาย ทำให้กระบวนการพัฒนาต้องอาศัยระบบการคิดและมีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็น ขั้นตอน ส่งผลให้รูปแบบของการแข่งขันทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและแตกต่างไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง เพราะฉะนั้น การแข่งขันในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นตรงที่ความรวดเร็ว ความถูกต้อง แม่นยำ และทันต่อ เหตุการณ์ เพื่อมุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหลักสำคัญ อีกทั้งคู่แข่งกันก็ไม่ได้จำกัด เฉพาะคู่แข่งภายใน ประเทศเท่านั้น แต่คู่แข่งจากต่างชาติที่มีศักยภาพทั้งทางด้านการเงินสูงและเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างก็เข้ามาเป็นคู่แข่งที่ทำทนายอยู่เกือบทุกธุรกิจ ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจเกิดการพลิกผันดังกล่าวนี้ ทำให้รูปแบบการบริหารงานแบบเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะการบริหารงานภายในองค์กรโดยมองข้ามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป จึงไม่สามารถที่จะดำเนินธุรกิจ ได้อีกต่อไป

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และธุรกิจอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ จึงต้องคิดค้น เพื่อออกแบบสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ๆ ตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และรูปแบบการดำรงชีวิตของคนที่มีเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา (วรณูช เจริญรจนานนท์, 2549:53) จึงเกิดคำว่า นวัตกรรม เป็นกระบวนการสร้างสรรค์คิดค้นพัฒนา สามารถนำไปปฏิบัติจริง และมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชนในลักษณะของใหม่ที่ไม่มียุคก่อน หรือ ของเก่าที่มีอยู่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้น ใหม่ ทำให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ (กิริติ ศษย์ขง, 2552: 7) นวัตกรรมเกิดจากการผสมผสานของสถานะการเป็นผู้ประกอบการและความรู้จะยิ่งเพิ่มพูนหากสามารถดำเนินกระบวนการสะสมแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549: 21) ทั้งนี้ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, 2007 : 62 ) ได้มีแนวคิดว่า นวัตกรรมส่วนใหญ่เป็นผลของความพยายาม ค้นหาโอกาสในการแก้ปัญหา หรือสร้างความพอใจของลูกค้าอย่างมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้น นวัตกรรมจึงได้เข้ามามีบทบาทโดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นพื้นฐานขององค์กร เนื่องจากนวัตกรรมจะเป็นสิ่งบ่งบอกว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จแบบยั่งยืนหรือไม่ในอนาคต การสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่เป็นที่ต้องการของตลาดย่อมสามารถประกันการเติบโตของธุรกิจได้ในระยะยาว (Fujita, 2006: 6)



องค์กรนวัตกรรมต้องมีการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงเพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีความเคลื่อนไหว ผู้นำต้องกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้ทำงาน และมีความมุ่งมั่นสร้างความภักดีต่อองค์กรในหมู่บุคลากร และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองทำ (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 15) องค์กรนวัตกรรมมีส่วนดี คือมีความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้แก่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องและตรงเป้าหมาย (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549: 29) องค์กรนวัตกรรมที่มีความสามารถผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น คุณภาพสินค้าสูง ต้นทุนการผลิตการสั่งซื้อ ต่อหน่วยต่ำการนำเสนอความหลากหลายให้แก่ผู้บริโภค (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549: 33) องค์กรนวัตกรรมก็มีส่วนที่ไม่ดีเช่นกันเห็นได้จาก นวัตกรรมก็เป็นตัวทำลายสิ่งต่าง ๆ เช่นผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมและองค์การว่าเป็นลมพายุทำลายล้างที่เกิดจากความสร้างสรรค์ กล่าวคือ ลมพายุจะพัดทำลายทั้ง วิธีการเดิม ในการทำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้ง องค์กรและสถาบันนวัตกรรมที่ทำให้สามารถผลิตคราวละมาก ๆ จะทำให้บริษัทที่ไม่สามารถตามนวัตกรรมเหล่านี้ให้ทันได้ ก็จะต้องปิดกิจการไปอย่างรวดเร็ว (Katz, 2007 :7) องค์กรนวัตกรรมที่มุ่งแต่ทำนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดเวลา ต้องใช้งบประมาณ เวลา และทรัพยากรจำนวนมากย่อมมีความเสี่ยงต่อการล้มเหลวเช่นกันองค์กรนวัตกรรมมีความสำคัญในปัจจุบัน เพราะข้อจำกัดของทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีในโลกซึ่งลดน้อยลงไปเรื่อย ๆ และกำลังจะหมดไปจึงส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติต้องพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ธุรกิจของตนเองอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (วรนุช เกียรติมนานนท์, 2549) องค์กรที่เป็นผู้นำทางธุรกิจพบว่าองค์กรนั้น มีความสำเร็จจากนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ด้านบริการด้านกระบวนการด้านการจัดการและด้านการตลาด และองค์กรที่มีความสามารถจะสร้างนวัตกรรมปัจจุบันและสร้างความเป็นไปได้ของนวัตกรรมแห่งอนาคต (Hambrick, Nadler and Tushman, 2000: 464) องค์กรนวัตกรรมจะนำมาซึ่งนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อลูกค้าหรือผู้มารับบริการ จะเห็นได้จากการสร้างความพึงพอใจ การสร้างความแตกต่าง การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการลดต้นทุนในการบริหารจัดการ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549: 45)

การพัฒนาในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อสถาบันทางการเงินในประเทศไทยทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขัน และแนวคิดการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่ง ที่องค์กรธุรกิจหลายองค์กรนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือ ความเป็นองค์กรนวัตกรรม (Organization Innovativeness) Amabile (2008: 2) กล่าวว่า ในการที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (1) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรต้องมีการตั้งเป้าหมายหรือกำหนด

ระยะเวลาที่จะพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างชัดเจน องค์กรประกอบถัดมา คือ (2) องค์กรต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม นอกจากนี้องค์กรต้องมีการพัฒนาโครงสร้าง และกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย และองค์กรประกอบสุดท้ายที่เป็นหัวใจของการเป็นองค์กรนวัตกรรม คือ (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบุคลากรขององค์กรเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้กลไกของการพัฒนาขับเคลื่อนไปสู่จุดมุ่งหมายได้ (Dertouzos, 2009: 5). บุคลากรที่มีสมรรถนะ และมีประสิทธิภาพสูง ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างราบรื่น แต่หากบุคลากรขององค์กรขาดสมรรถนะและประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว โอกาสที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จจึงเป็นไปได้ยาก

กลุ่มด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ได้ศึกษาองค์กรชั้นนำในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกัน แบ่งออกได้เป็น 7 กลุ่ม คือ **รูปแบบที่ 1** องค์กรแห่งนวัตกรรม จะมีรูปแบบการบริหารองค์กรที่โดดเด่นในเรื่องการส่งเสริม พัฒนาความรู้ และทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง **รูปแบบที่ 2** องค์กรแห่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีรูปแบบการบริหารองค์กร กระบวนการพัฒนามูลค่าที่เริ่มจากการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ **รูปแบบที่ 3** องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อลูกค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม **รูปแบบที่ 4** องค์กรที่มีการให้บริการที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างและหลากหลาย เรียนรู้พื้นฐาน **รูปแบบที่ 5** องค์กรแห่งการสร้างความสุข เป็นองค์กรที่เอาใจใส่กับความสมดุลระหว่างการทำงาน ความสุข และการเติบโตของบุคลากรในองค์กร **รูปแบบที่ 6** องค์กรแห่งการสร้างความผูกพัน องค์กรที่โดดเด่นในการสรรหา และรักษาคadre คนดี ให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน **รูปแบบที่ 7** องค์กรที่มุ่งสู่การแข่งขัน เป็นองค์กรที่สามารถเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อม ความยืดหยุ่น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับความกดดันและการแข่งขันภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ (สุภนิษฐ์ มานะจิตต์, 2550: 36)

ธนาคารพาณิชย์ จึงเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ต้องมีนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อที่จะปรับขีดความสามารถของความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยจะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเองและสามารถพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ให้แก่องค์กร และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพต่อตนเองและองค์กรได้ ธนาคารพาณิชย์ จึงต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพทางด้านแนวความคิด มีสติปัญญามีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อคิดค้นนวัตกรรมสินค้า บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้เป็นเครื่องมือ

ช่วยในการปรับตัวกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกด้าน บุคลากรของธนาคารพาณิชย์ ต้องมีการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เพื่อให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ที่จะก้าวไปข้างหน้าให้ทันและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยใดที่สามารถนำเอาปัจจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมหรือเป็นผลผลิตขององค์กรนวัตกรรม โดยเฉพาะความรู้ทางการตลาดและข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับลูกค้า เข้ามาบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในทุกด้านได้ดีกว่า และรวดเร็วกว่า มีการปรับเปลี่ยนระดับการใช้การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการใช้กลยุทธ์นวัตกรรม ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยี ด้านสารสนเทศ ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการตลาด ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงที่จะทำให้ธนาคารพาณิชย์มีความได้เปรียบ ในการแข่งขันทางธุรกิจและที่จะสร้างอัตราการขยายตัวให้กับธุรกิจ ทำให้มีความสามารถในการเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น และทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นธนาคารพาณิชย์ไทย จึงได้ตระหนักถึงเรื่องของการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม (Liebowitz และ Ching, 2000: 9) กันอย่างเป็นระบบมากขึ้น เพื่อร่วมกัน สร้างกระบวนการและกลยุทธ์ทางธุรกิจในเชิงรุก โดยเน้นการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้องซึ่งการให้บริการที่เป็นกันเองดังเช่นที่ปฏิบัติกันอยู่ในปัจจุบัน

จากเหตุผลดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษางานวิจัย เรื่อง รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กรตลอดจนการปรับเปลี่ยนให้บุคลากรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และยกระดับองค์ความรู้ทั้งนี้การค้นหาค้นหาข้อสรุปในการวิจัยครั้งนี้จะนำไปสู่การวางแผนปรับปรุงด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

### คำถามในการวิจัย

1. สภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง
3. รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการทบทวนเอกสารต่างๆ พบว่ามีตัวแปรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ได้แก่ การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

#### 1. สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

สมมติฐานที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

2. โมเดลความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) โดยมีแนวทางการศึกษารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย รวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยดังต่อไปนี้

### 1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ โดยเจาะจงเลือก ธนาคารพาณิชย์ไทย มีที่ตั้งของสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเป็นสำนักงานใหญ่จำนวน 14 แห่ง

### 2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่ทำงานประจำในสำนักงานใหญ่ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 แห่ง รวมทั้งสิ้น 102,091 คน

2.2 ตัวอย่าง (Samples) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ทำงานประจำในสำนักงานใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร พิจารณาจากเกณฑ์พารามิเตอร์ ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานและเจ้าหน้าที่ อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน

2.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key information) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานในการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้บริหารของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 14 แห่งๆ ละ 1 ท่าน เป็นจำนวนทั้งสิ้น 14 ท่าน และ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กรจำนวน 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 15 ท่าน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

2.3.2 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) เพื่อหาข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยใช้การสนทนากลุ่ม มีจำนวนทั้งสิ้น 30 คน ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคารพาณิชย์ไทยที่สำนักงานใหญ่ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย

### 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา ได้แก่ สภาพการณ์ความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยเพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบ ประเมินและปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย รวม 1 ปี 5 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2555 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557

## ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็น 3 ตัวแปร ได้แก่

1.1 การจัดการความรู้ ประกอบด้วย วิทยุทัศน์ทางความรู้ การสร้างความรู้ การแสวงหาความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และ การจัดเก็บความรู้

1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านการบริหาร และด้านการเรียนรู้

1.3 วัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิทยุทัศน์และกลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน การสนับสนุนและผลักดัน และการวัดและการประเมินผล

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย

## นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยกำหนดนิยามปฏิบัติการ ในการวิจัยครั้งนี้

1. การจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย หมายถึง การจัดทำแผนความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร รวมถึง การแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้จากพนักงานสู่ภายนอก ภายนอกสู่พนักงาน จากพนักงาน สู่องค์กร จากองค์กรสู่พนักงาน ระหว่างกลุ่มองค์กรภายนอก ภายนอกสู่องค์กรของเรา จากองค์กรของเราสู่องค์กรภายนอก มีการแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ภายในองค์กรของเรา ประกอบด้วย

1.1 การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ หมายถึง การรวบรวมความรู้ (Gathering information) และการวิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ (Synthesizing) รวมถึงการนำความรู้นั้นไปใช้ตามโมเดลของการจัดการความรู้คือการสร้าง (Creating) การจัดการ (Organizing) และการนำไปใช้ (Applying Knowledge)

1.2 การแสวงหาความรู้ หมายถึง การสำรวจและวางแผนความรู้ (Knowledge Planning) เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบันเพื่อทราบว่ามียุทธศาสตร์ความรู้ในองค์กรมากน้อยเพียงใดจากนั้นก็ตั้งวัตถุประสงค์ขึ้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการไปให้ถึงเป้าหมายนั้นๆ

1.3 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง กระบวนการในการเสนอแนวทางและขั้นตอนของการดำเนินการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เป็นการแยกประเภทความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร

1.4 การสร้างความรู้ หมายถึง การแสวงหาสร้างจัดการแลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ (Management science) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) และ พฤติกรรมองค์กร (Organization behavior)

1.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ออกมาออกแบบโครงสร้างรูปแบบเพื่อนำเสนอและปรับปรุงพร้อมตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำมาเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานพร้อมนำเสนอ โดยการบริหารการดำเนินงานนั้นจะต้องเข้าใจ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายสิ่งใด

**2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย** หมายถึง สภาพของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่บุคลากรทุกฝ่ายมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์ความรู้ในวิชาชีพ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานทีมเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม โดยกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ประกอบด้วย

2.1 ด้านองค์กร หมายถึง การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการ เรียนรู้และพัฒนา การมีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร และการมีโครงสร้างองค์กร การปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากร

2.2 ด้านการบริหาร หมายถึง องค์กรประกอบด้วยภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำในที่นี้มีความหมายรวมถึงบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับล่างที่กำกับทิศทางการดำเนินงาน และดูแลภาคปฏิบัติ ทั้งนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความเป็นองค์กรนวัตกรรมทุกระดับ

2.3 ด้านการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้เป็นทีมเป็นเป้าหมายที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์กัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานทีมเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม โดยกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง

**3. วัฒนธรรมการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย** หมายถึง ธนาคารพาณิชย์สามารถบรรลุ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอื่นแล้วมาใช้กับองค์กรของตนเองในองค์กรได้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ประกอบด้วย

3.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร หมายถึง ปัจจัยในการผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอื่นแล้วมาใช้กับองค์กรของตนเองนั้นเป็นเรื่องยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ไม่ใช่แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรแต่อย่างใด แต่หากมีการเรียนรู้ และนำมาปรับใช้ให้กับพนักงาน หรือบุคลากรในองค์กรได้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และ ธรรมเนียมการปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ก็จะสามารถทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมและเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

3.2 วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ หมายถึง วัฒนธรรมการเรียนรู้ในระดับองค์กรมิใช่ นำเอาการเรียนรู้ในระดับบุคคลมารวมกัน แต่การเรียนรู้ของบุคคลเป็นส่วนเล็ก ๆ ที่อยู่ในองค์กร ซึ่งสามารถพบจากความเปลี่ยนแปลงในตัวแบบแนวคิด ค่านิยมร่วมและความจำเป็นขององค์กรการเรียนรู้ในระดับบุคคลจำเป็นต่อองค์กรในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง ความสามารถในการเรียนรู้ของ องค์กรโดยรวม และใช้การเรียนรู้ในวิธีการที่เหมาะสม ในการที่จะส่งเสริมและให้รางวัลการใช้ สิ่งที่ได้เรียนรู้มา

3.3 วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน หมายถึง การปรับตัวของแต่ละองค์กรต้องมีความ รวดเร็ว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพของการดำเนินงานทุกระดับ ความคิดสร้างสรรค์จะสามารถ สร้างความโดดเด่นและสร้างทางเลือกให้กับลูกค้า ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรในที่สุด การปลูกฝังให้ พนักงานทุกระดับมีความคิดสร้างสรรค์จะนำพาองค์กรให้ดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

3.4 การสนับสนุนและผลักดัน หมายถึง สนับสนุนให้บุคลากรมีการจัดการเรียนรู้ และพัฒนา “ตนเอง” ซึ่งการสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักการพัฒนาตนเองจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนภายในองค์กร และจะส่งผลดีต่อความสำเร็จ ขององค์กร โดย ส่วนรวม ตามแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่ว่า การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อ ทุกคน (Self-Development for All) เป็นคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.5 การวัดและการประเมินผล หมายถึง การส่งเสริมการใช้วิธีการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ภายองค์กร เช่น การเรียนรู้เชิงปรับตัว (การเรียนรู้จากความสำเร็จเพื่อนำมาสู่กระบวนการพัฒนา งานและให้เกิดความต่อเนื่อง) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (การเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการวางแผน) และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (การใช้ กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือทีมงาน เพื่อค้นหาการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติและ เรียนรู้ร่วมกัน)

4. องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีทุนศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ที่จะต้องพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์ที่ เกิดขึ้นจริง ปัจจุบันที่ต้องต่อสู้กันด้วยความรู้ ระบบการแข่งขัน การช่วงชิงพื้นที่ต้องเริ่มต้นด้วย



ความรู้ การพัฒนาคนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน รวมถึงยังมีการวางเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาบุคลากรตามหลักของ Competency และหลักวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ใช้ในการ พัฒนาเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาดหรือตามต้องการ มุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ สูงสุดขององค์กร อีกทั้งการพัฒนาในรูปแบบของ On the job training ด้วยการมอบหมายงานให้ รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือ การหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ ประกอบด้วย

4.1 การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความรู้หลักขององค์กรสำหรับใช้เป็นเข็มทิศ ในการจัดการความรู้ขององค์กรการจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้างแต่ จะต้องเรียงร้อยร้อยคำให้กินใจและเข้าใจได้ง่ายแล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดความ เป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กรวิสัยทัศน์

4.2 จิตวิทยาทางสังคม หมายถึง กระบวนการพัฒนาในองค์กร โดยเริ่มจากการ พัฒนาบุคลากร ตลอดจนมีความร่วมมือในหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในงาน ส่งผลต่อ การความมั่นคงในงาน ปัจจัยที่สำคัญ คือ การกำหนดทิศทางและแผนงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัว

4.3 เทคโนโลยี หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกิจกรรมทางสังคมผ่านการสื่อสาร ออนไลน์ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับส่วนตัว โครงสร้างหน่วยงานย่อยๆ จนถึงองค์กรระดับภาพเทคโนโลยี สารสนเทศและองค์ความรู้จะกลายมาเป็นแหล่งที่สำคัญทางธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน ความรู้ด้านเทคโนโลยีให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้ทั้งคุณภาพ คุณค่า การบริการ นวัตกรรม และความเร็วในการเข้าสู่ตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะธุรกิจการเงินและธนาคาร ทักษะ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะนำมาซึ่งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหลีกเลี่ยง ไม่ได้ของบุคลากรทุกระดับ

5. ธนาคารพาณิชย์ไทย หมายถึง กลุ่มของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบไปด้วย ธนาคารต่าง ๆ ทั้งธนาคารของรัฐบาล ธนาคาร ของเอกชน และธนาคารที่ชาวต่างชาติถือหุ้นใน ธนาคารไทยไม่เกินร้อยละ 50 โดยมีสาขาทั้งใน ประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งข้อมูล ณ เดือนมกราคม พ.ศ. 2555 มีจำนวนทั้งสิ้น 14 แห่ง

6. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง หมายถึง แบบจำลองเชิงสถิติ สำหรับการอธิบาย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(Cause) หรือความมีอิทธิพล (Influence) แบบเส้นตรง (Linear) ระหว่าง ตัวแปรต่างๆ ในแบบจำลอง ซึ่งเรียกว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model)

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมและนำไปสู่กระบวนการปรับระบบการทำงานภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

2. ได้รู้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อองค์กรนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับหรือประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจต่างๆ หรือ ชุมชน ได้ ทำให้มีการพัฒนาองค์ความรู้เดิมตลอดจนองค์ความรู้ใหม่

3. เป็นประโยชน์ทางการศึกษาในภาพรวมที่เชื่อมโยงกันจากแนวคิดและทฤษฎีทางวิชาการ กล่าวคือ ผลการศึกษาที่ได้จากปัจจัยด้าน องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่มีผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม นั้นสามารถนำไปบูรณาการให้เกิดแนวทางการจัดการองค์กรและสภาพแวดล้อมรวมทั้งการเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างภาครัฐภาคเอกชนและ สังคมรวมถึงชุมชน เพื่อสร้างองค์กรนวัตกรรมใหม่ของประเทศและเกิดแนวคิดใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องนำไปสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและเอกสาร เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 7 ส่วน คือ ส่วนที่ 1: แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม ส่วนที่ 2: แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่ 3: ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม ส่วนที่ 4: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ศึกษา ส่วนที่ 5: แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ส่วนที่ 6 : งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ ส่วนที่ 7 : กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม

ปัจจุบันเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวเข้าสู่ยุคแห่งสารสนเทศหรือยุคเทคโนโลยี (technology period) ทำให้มีความเจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนาเป็นอย่างมาก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อผู้คนและสังคมในวงกว้าง มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ กระแสโลกาภิวัตน์(globalization)ทำให้โลกมีสภาพไร้พรมแดนและเกิดการเชื่อมโยงอย่างทั่วถึงกัน กลายเป็นโลกยุคดิจิทัลที่มีบทบาทอย่างมากในการดำเนินกิจกรรมต่างๆในชีวิตประจำวันและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะทำให้ข่าวสารแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว สะดวก และทั่วถึง ส่งผลต่อการบริหารและการดำเนินกิจการขององค์กร

ทั้งนี้เมื่อองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงต้องมีการปรับตัวปรับเปลี่ยนภารกิจ การบริการ การดำเนินกิจการ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่างๆให้มากขึ้น รวมทั้ง

แต่ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น โดยองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น (flexibility) ในการปรับปรุงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและรูปแบบขององค์กรให้ทันสมัย (modernization) พร้อมกับการพัฒนา (development) จึงถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารเชิงสร้างสรรค์

คำว่า องค์กรนวัตกรรม มาจากการผสมผสานของคำ 2 คำ คือ องค์กร + นวัตกรรม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ดังนี้

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจากคำว่า innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ซึ่งความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับคำว่า นวัตกรรม ในภาษาไทยที่มีรูปศัพท์เดิมมาจากภาษาบาลี คือ “นว” แปลว่า ใหม่ “อิตต” แปลว่า ตัวเอง และ “กรรม” แปลว่า การกระทำ เมื่อนำคำ นว มาสนธิ กับ อิตต จึงเป็น นวัตกรรม และเมื่อรวมคำ นวัตกรรม สมาส กับ กรรม จึงเป็นคำว่า นวัตกรรม แปลตามรากศัพท์เดิมว่า การกระทำที่ใหม่ของตนเอง หรือการกระทำของตนเองใหม่ (ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย, 2555) กล่าวคือ นวัตกรรม หมายถึง การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ในรูปแบบใหม่ในปัจจุบันการคิดค้นนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในการนำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตและสังคม ทำให้สถาบันการศึกษาและนักวิจัยในสาขาต่าง ๆ สร้างระเบียบวิธีและองค์ความรู้เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่ที่หลากหลายและมีจำนวนมาก

Hughes (1971: 253) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม เป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติ หลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยมี 3 ขั้นตอนได้แก่ 1. การคิดค้น (invention) 2. การพัฒนา (Development) และ 3. นำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา ดังนั้น นวัตกรรม อาจหมายถึงสิ่งใหม่ๆ ได้แก่ 1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ และ 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

กรีติ ยศยิ่งยง (2552: 7) ได้ให้ความหมาย นวัตกรรม หมายถึง เป็นกระบวนการสร้างสรรค์คิดค้น พัฒนาสามารถนำไปปฏิบัติจริง และมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชน ในลักษณะเป็นของใหม่ที่ไม่มีใครเคยมีมาก่อนหรือของเก่าที่มีอยู่แต่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นมาใหม่ทำให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้

มีนักวิชาการและนักปราชญ์หลายท่านได้แบ่งประเภทนวัตกรรมไว้แตกต่างกันมากดังที่ Becker (อ้างถึงใน กรีติ ยศยิ่งยง, 2009: 8) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมทางสินค้า (product innovation) ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่ 2) นวัตกรรมทางกระบวนการ (process innovation) ในเรื่องของ

การเปลี่ยนวิธีการผลิตสินค้า รวมถึงรูปแบบของการบริหาร หรือเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ที่มีผลต่อกระบวนการผลิตสินค้าใหม่หรือประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต และ 3) นวัตกรรมทางการตลาด (marketing innovation) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือการประเมินและการทำนายความต้องการของผู้บริโภค สอดคล้องกับ Hatten (อ้างถึงใน ตติยา มะม่วงแก้ว, 2548: 22) แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีกว่าเดิม 2) นวัตกรรมบริการ เป็นการเสนอการบริการและการตลาดที่แตกต่างและดีกว่าเดิมหรือเหนือกว่าคู่แข่ง 3) นวัตกรรมกระบวนการ เป็นการคิดค้นกระบวนการสิ่งใหม่ๆ ทั้งการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 4) นวัตกรรมการบริหารจัดการ เป็นการคิดหาวิธีการ จัดการที่มีประสิทธิภาพใหม่ๆ เพื่อจัดการกับทรัพยากรของกิจการให้ได้ประโยชน์สูงสุด

สรุป นวัตกรรมมิใช่เพียงแค่อารมณ์สร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ แต่ต้องเป็น ความคิดใหม่ๆ ที่สามารถขายได้ หรือ การทำให้ความคิดใหม่ๆ มีมูลค่าเชิงพาณิชย์ แหล่งที่สำคัญที่สุดของการเกิดนวัตกรรม อยู่ที่ "ลูกค้าหรือตลาดการแข่งขัน" เพราะจะแสดงถึงความต้องการของผู้บริโภค ความมีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คู่แข่งนำหน้าเข้ามาสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสร้างอัตราเร่งสู่นวัตกรรมใหม่ของธุรกิจ โดยต้องมีความก้าวหน้าในองค์ความรู้และเทคโนโลยี ในลักษณะ "วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบรับรู้" รวมถึง แนวความคิด ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการภายใต้การสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและทักษะความชำนาญของบุคคลหรือองค์กรนอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่ โดยเมื่อนำความคิดใหม่ๆ นั้นมาสู่การปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณภาพ โดยอาจเป็นการปรับปรุงสิ่งของที่มีอยู่เดิม ซึ่ง สามารถนำไปใช้ได้จริง ลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไรให้กับบุคคลหรือองค์กร และเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจได้

สำหรับแนวคิดองค์กรนวัตกรรม จากการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่เกิดขึ้นทั่วโลกและแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่มีความแปรปรวนมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยอาจนำไปสู่ความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ได้รับความสนใจมากขึ้นเสมือนเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ นวัตกรรมทำให้เกิดการแนะนำสินค้าและสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ๆ และทำให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่าง การปรับตัวและนำเสนอองค์กรในรูปแบบใหม่ สิ่งหนึ่งที่เป็นที่ยากในการทำความเข้าใจหรือความหมายของนวัตกรรม ว่าคืออะไร หรือต้องทำการวิจัยเพื่อค้นหาความหมายที่แท้จริง ดังนั้นนักวิชาการและนักปราชญ์หลายสาขาได้ให้ความหมาย ดังนี้

กานต์ ตระกูลสุน (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 54) ได้ให้ความหมายของ องค์กรนวัตกรรม ไว้ว่า เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญใน การผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการคิดพัฒนาสินค้าบริการรูปแบบธุรกิจ กระบวนการทำงาน และการสร้างบุคลากรในทุกระดับ

Robert (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2009: 55) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งนวัตกรรม (innovative organization) ไว้ว่า เป็นองค์กรที่พยายามมองหาหนทางนำเอาทรัพย์สิน และทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ที่ให้ผลประโยชน์และผลิตผลต่อองค์กรในปริมาณน้อยมาปรับปรุงใช้ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

สรุป องค์กรนวัตกรรมเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารจัดการ และลักษณะขององค์กรเพื่อสนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคคลภายในองค์กร เป็นการผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การจัดการ และการสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบต่อองค์กรในมิติต่างๆทั้งภายในและภายนอกของสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรต่าง ๆ พยายามที่จะแสวงหาแนวคิด วิธีการ และกระบวนการต่างๆ มาพัฒนา ปรับปรุงองค์กร เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต ด้วยการนำความรู้ต่างๆที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร และขยายไปสู่องค์กรในภาพรวม ทำให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้ความรู้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร ด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขัน และหรือยกระดับองค์กรหรือธุรกิจสู่สากล ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมมีความสำคัญขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แปรปรวน และเปลี่ยนแปลง หรือเกิดจากการถูกรบกวนจากคู่แข่ง ซึ่งผลที่ได้รับต้องเป็นกระบวนการหรือวิธีคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดย West and Farr(1990: 170) King and West (1987: 140, Cited in King and Anderson, 2002: 35) ได้แบ่งลักษณะที่สำคัญของนวัตกรรมในองค์กรไว้ 6 ลักษณะ ดังนี้ 1) นวัตกรรมเป็นกระบวนการหรือวิธีการภายในองค์กร ความคิดใหม่อาจจะเป็นจุดเริ่มสำหรับนวัตกรรมแต่ไม่สามารถเรียกว่าเป็นนวัตกรรมได้โดยตัวมันเอง 2) นวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่ใหม่สำหรับสังคมนั้นๆ แม้ว่าจะไม่เป็นสิ่งใหม่ในระดับของบุคคล 3) นวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่มีความมุ่งหมายแน่นอนมากกว่าเป็นความบังเอิญที่จะเกิดขึ้น 4) นวัตกรรมต้องไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ประจำ 5) นวัตกรรมต้องมีจุดมุ่งหมายที่จะผลิตผลกำไรให้องค์กร บางส่วนและ/หรือในสังคม 6) นวัตกรรมต้องมีประสิทธิผลต่อสาธารณะ

สรุป หลักพื้นฐานและลักษณะที่สำคัญขององค์กรนวัตกรรม คือ เป็นกระบวนการหรือวิธีคิดสิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือ สังคม หรือ ระดับบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างผลกำไรให้กับองค์กรธุรกิจนั้นๆ และอีกทั้งยังมีประสิทธิผลต่อสาธารณะและสังคม

นวัตกรรมต้องมาจากทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ระดับบนสุดขององค์กร คือ Executive ซึ่งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมาย (goal) ให้กับองค์กร ซึ่งการจัดการนวัตกรรมต้องอาศัยการจัดการนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งองค์กร โดยเฉพาะความรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดและในขณะเดียวกันมีการนำความรู้ทางการตลาดมาใช้ ต้องสามารถสร้างรายได้หรือกำไรให้กับองค์กร จากนั้นผู้บริหารระดับบนได้ส่งทอดความคิดให้กับผู้บริหารระดับกลางเพื่อวางกลยุทธ์ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ การแจกแจงการใช้ทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน เงินทุน เครื่องมือต่างๆ การแจกแจง การใช้ทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน เงินทุน เครื่องมือต่างๆ ไปช่วยการทำงานให้กับแต่ละแผนก เพื่อให้เกิดการประสานงานของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้การดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ โดยการกำหนดวิธีการดำเนินงานให้พนักงานแต่ละคนใช้ความสามารถให้มากที่สุด โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแก้ปัญหาในระดับล่างเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในระดับสูงต่อไป การนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและการสร้างการเรียนรู้ในองค์กร (Organization Learning) เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2546: 60) ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร เกิดขึ้นจากทุกหน่วย ฝ่าย ขององค์กร โดยโครงสร้างการบริหารทุกส่วนมีความสำคัญเท่าๆกัน โดยไม่ยึดติดกับอำนาจการบริหาร แต่ให้ยึดหลัก วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ พันธกิจ จึงบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการภายในองค์กร รวมถึงต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญในองค์กร จึงทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่อไป สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 49) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย 1) มีทิศทางและกลยุทธ์ชัดเจน ที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม กล่าวคือ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่จะต้องมุ่งเน้นในด้านนวัตกรรม และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลต่อองค์กร 2) สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญ และคุณค่ากับนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ 3) ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร 4) โครงสร้างองค์กร มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร 5) มีบุคลากรที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่จะเป็นเจ้าภาพในโครงการหรือผู้สนับสนุน อีกทั้ง บุคลากรภายในองค์กร 6) การทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐาน

ที่หลากหลายมากกว่า 7) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการเป็น ผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ 8) ให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงาน 9) มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้น จากภายใน แต่เป็นการสามารถเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามารวมกัน

Christiansen (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2009: 78-86) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบขององค์กร นวัตกรรม ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (corporate strategy) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และ มีความเป็นไปได้ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจไปสู่การนวัตกรรม องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง กับนวัตกรรมระยะยาว แบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วย ธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ 2) ระบบการจัดการความสามารถ (the competence management system) ระบบจะกำหนดและตัดสินใจองค์กรควรสร้างพัฒนาความสามารถและทักษะที่จะส่งเสริม เป้าหมาย สนับสนุนนวัตกรรม 3) เป้าหมาย (goal) เป้าหมายที่ดีต้องมีความเฉพาะเจาะจง มีความ ชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมทุกระดับ การตั้ง เป้าหมายทางนวัตกรรม คือการให้ความสำคัญกับลูกค้า 4) โครงสร้างองค์กร (organization structure) ลักษณะ โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบมีระดับการ บังคับบัญชาน้อยมีความยืดหยุ่น และการควบคุมแบบหละหลวม (loose) ลักษณะโครงสร้างองค์กร ทำให้พนักงานมีความเป็นอิสระสูงเหมาะสมต่อการเกิดนวัตกรรม 5) ระบบการสื่อสาร และการจัดการ ข้อมูล (communication system and information management) 5.1 ระบบการสื่อสาร ซึ่งมี 2 แบบ คือ การสื่อสารภายใน และการสื่อสารภายนอกองค์กร การสื่อสารภายในเป็นทั้งแบบแนวดิ่ง และแบบ แนวราบ ส่วนการสื่อสารภายนอก เป็นการสื่อสารเกี่ยวข้องกับลูกค้า ตลาดและคู่แข่ง 5.2 การ จัดการข้อมูล องค์กรควรมีการจัดการข้อมูลที่ดี เพื่อช่วยในการสนับสนุน การตัดสินใจในการคิด สร้างสรรค์ของนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด มี 5 แนวทาง

1. วิธีการตัดสินใจ (decision methods) องค์กรควรมีระบบการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วม ของหลายบุคคล ทำให้มีมุมมองที่แตกต่างและช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

2. สิ่งจูงใจ (Incentives) รางวัลที่เป็นตัวเงิน รางวัลด้านอาชีพ รางวัล ด้านสังคมและ รางวัลด้านจิตใจ รางวัลที่แตกต่างกันถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร

3. ระบบการจัดการบุคคล (personnel management system) ประกอบไปด้วยการจ้างงาน มุ่งเน้นค้นหาและการจ้างบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาบุคคลไปตามแนวทางที่องค์กร ต้องการ การรักษาความคงที่และการลดการลาออกของพนักงานโดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่น่าสนใจ หรือนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน



4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (evaluation methods) ประกอบด้วยรูปแบบการประเมิน ผู้ทำหน้าที่ประเมิน การประเมินตนเอง เกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความใกล้ชิดของพนักงาน และผู้ถูกประเมิน

5. วัฒนธรรมองค์กร (culture) องค์กรต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม กล้าคิด กล้าเสี่ยง วัฒนธรรมที่เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความล้มเหลวหรือความผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม

Kuczmariski (2003: 536) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ขององค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน 2) ผู้บริหารด้านนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรม 3) มีความเห็นด้วยหรือเห็นพ้องต้องกันต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ 4) ความสมดุลระหว่างการสร้างสินค้าใหม่และเทคโนโลยีสนับสนุน 5) ลูกจ้างจะเป็นผู้ผลักดันการพัฒนากระบวนการ 6) จัดตั้งทีมงานข้ามสายงานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 7) มีการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ 8) สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม 9) วัดประเมินผลระบบและนวัตกรรม

White and Bruton (อ้างถึงใน กิริติ ชัยยิ่งยง, 2009: 62) ได้กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วย 1) โครงสร้างองค์กร 2) การจ้างงานและความสัมพันธ์ของพนักงาน 3) การตัดสินใจ 4) การสื่อสาร 5) วัฒนธรรมองค์กร 6) สิ่งจูงใจของพนักงาน

Stamm (อ้างถึงใน กิริติ ชัยยิ่งยง, 2009: 63) ได้กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ มีความชัดเจน บอกได้ว่าองค์กรต้องการอย่างไรและอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต 2) รูปแบบผู้นำ ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเท มุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้กล้าทดลอง ค้นหา และร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้อยู่ในทุกระดับขององค์กร โดยเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรก่อน 3) กระบวนการ ควรมีเพื่อการสนับสนุนวัฒนธรรมของนวัตกรรม แต่ถ้าใช้กระบวนการในการควบคุม ก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวาง 4) วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากการทำงานของฝ่ายบุคลากร ความท้าทายจากสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมมือการทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลวเป็นสัญญาณของวัฒนธรรมนวัตกรรม 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน มีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร 6) ปัจจัยภายนอกมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ใน 2 ประเด็น ดังนี้ 6.1 ความเข้าใจในบริบทที่องค์กรดำเนินการอยู่ 6.2 การเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล เช่น ลูกจ้างจัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น

สรุป องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม จะสำเร็จได้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change agents) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยควบคุมไม่ได้ อีกทั้งยังมีบุคคลหรือกลุ่มที่มีบทบาทในการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงและประสานงานการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม โดยต้องรับผิดชอบในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผู้บริหาร สมาชิกในองค์กร หรือบุคคลภายนอกก็ได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการปรับตัวของบุคคลและสมาชิกภายในองค์กร

นวัตกรรมนั้นอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากความคิดของคนในองค์กรที่เรียนรู้จากการปรับสภาพของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจและสังคม สำหรับองค์กรที่ได้ชื่อว่าเป็นองค์กรนวัตกรรมต่างให้ความสำคัญและความเชื่อมั่น อันเกิดจากความเข้าใจและการแสวงหาโอกาส เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร การขับเคลื่อนขององค์กรซึ่งนำไปสู่องค์กรนวัตกรรมในทัศนะของผู้วิจัยได้มุมมองในเรื่องของการสร้างคนในองค์กร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยถือได้ว่าเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นสิ่งแรก และเป็นตัวขับเคลื่อนขององค์กร ที่เป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง

## ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารงานคือ ทรัพยากรในองค์กร โดยเป็นส่วนประกอบที่ก่อให้เกิดผลผลิตในด้านต่างๆ ในบรรดาที่มีอยู่ ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเป็นผู้ใช้และผู้ให้ที่มีบทบาทต่อการดำเนินกิจการซึ่งทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาทรัพยากรขององค์กรที่ให้ประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง อันี่เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ฐานความรู้ หรือการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำใหบุคคลากรรู้จักหาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ โดยนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นการแสวงหาวิธีการหรือกระบวนการที่จะพัฒนาและนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรจึงต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม จึงจะทำให้กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ เอกลักษณ์อย่างหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องพัฒนาและขาดไม่ได้ คือ ทักษะ ความชำนาญ

ศักยภาพ และความจงรักภักดี ของคนในองค์กร หากองค์กรใดมีสิ่งเหล่านี้ครบถ้วนจึงถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจ .

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของไว้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งเหมือนและแตกต่างกันตามความรู้และประสบการณ์ ดัง Nadler (1984: 165) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ Pace, Smith and Mills (1991: 45-46) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบูรณาการกัน (Integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์กรเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และ Gilley, Eggland and Maycunich (2002:178) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และในอนาคตของปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยที่ประสิทธิผลขององค์กรนั้นวัดได้จากความสามารถในการแข่งขัน หรือความสามารถในการทำกำไรขององค์กร โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) การพัฒนาอาชีพ (Career development) และการพัฒนาองค์กร (Organization development) และแนวคิดของ Mathis and Jackson (2007:123) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและพนักงานและยังช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Chiraprapha Akaraborworm (2006: 95) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำหรับพัฒนา และสร้างคนให้มีความเชี่ยวชาญความสามารถ โดยผ่านการพัฒนาองค์กรจากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมวัฒนธรรม และ โดยผ่านการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงที่สมดุลทั้ง 4 ด้าน 1) ด้านระดับชาติให้ประเทศมีเศรษฐกิจที่ดี ความสามารถในการแข่งขัน 2) ด้านองค์กรเพื่อปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการผลิต และมีคุณภาพ 3) ด้านสังคมชุมชน เพื่อเป็นการบริหารสังคมให้สมดุล 4) ด้านพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ไพโรจน์ อุทิศ (2548: 15) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่สร้างไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์กร ได้มีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรมและการพัฒนาเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ใน

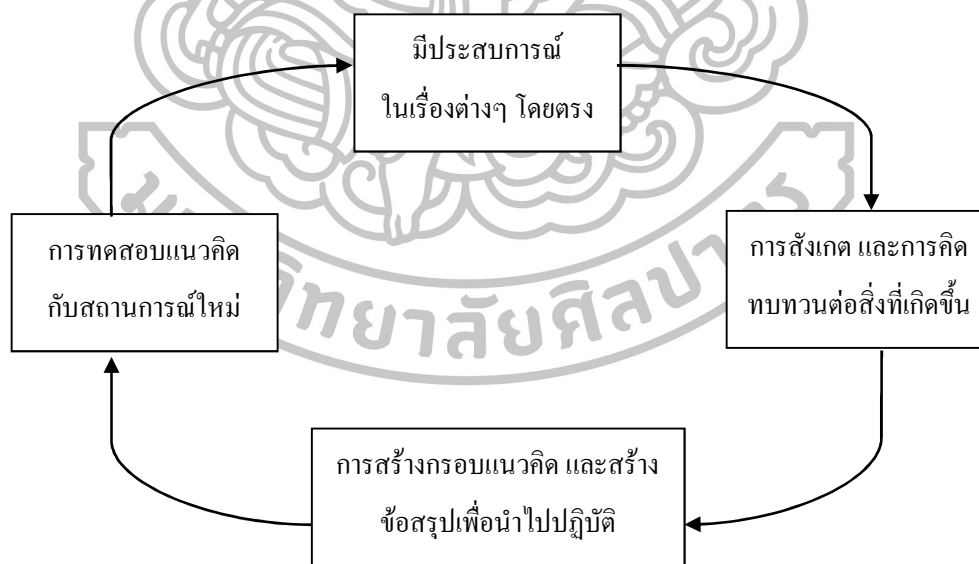
ความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย

องค์ความรู้ของทฤษฎีต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้แต่ละองค์ความรู้ของทฤษฎีจะมีเอกลักษณ์ของการอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน เช่น ทฤษฎีการศึกษาจะอธิบายถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถานที่ทำงานซึ่งเป็นทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนทฤษฎีระบบอธิบายถึงการวิเคราะห์โครงสร้างระบบ การควบคุม และการจัดการ ส่วนทฤษฎีเศรษฐศาสตร์อธิบายถึงการลงทุนกับผลประโยชน์ที่มีต่อองค์กร ส่วนทฤษฎีจิตวิทยาเป็นการอธิบายถึงการออกแบบงาน การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ แรงจูงใจ และค่าตอบแทน ส่วนพฤติกรรมองค์กรเป็นการอธิบายถึงเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร และโครงสร้างขององค์กร (Jacobs, 1990: 65-71)

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้องค์ความรู้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่ออธิบายให้เข้าใจถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์กร (Delahaye, 2005: 256) และทฤษฎีการเรียนรู้เป็นทฤษฎีสำหรับความสำเร็จของการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนา (Van Wart, Cayer and Cook, 1993: 356) ซึ่งก็สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Delahaye (2005: 265) ที่ระบุว่าทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีความเกี่ยวข้อง และเป็นทฤษฎีพื้นฐานของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์ในแต่ละช่วงอายุจะมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการ ประสบการณ์ และอายุที่แตกต่างกันของแต่ละคน ซึ่งรายละเอียดของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นแนวทางวิธีการสอนหรือการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่จะต้องเป็นเรื่องของสถานการณ์ต่างๆ ไม่ใช่เนื้อหาวิชา เนื้อหาที่จะจัดขึ้นสำหรับผู้ใหญ่จะต้องจัดขึ้นตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียนรู้ ซึ่งการเรียนการสอนจะต้องชี้ให้เห็นว่าผู้ใหญ่มีความต้องการและวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากเด็ก ดังนั้นกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีการจัดขึ้นอย่างตั้งใจที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนรู้ ซึ่ง Knowles et al (1998, quoted in Swanson and Holton, 2001: 367) ได้กำหนดข้อสมมติฐานเบื้องต้นของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นไว้ 6 ข้อ ดังนี้ 1) ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ (Learner's need to know) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะรู้ถึงวัตถุประสงค์วิธีการเรียน ก่อนที่จะเรียนหรือเข้าร่วมฝึกอบรม เป็นจุดเริ่มต้นการเรียนของผู้ใหญ่ 2) มีแนวทางการเรียนรู้ของตนเอง (Self-concept of learning) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในตัวเอง เนื่องจากเชื่อว่าเขานั้นสามารถควบคุมและนำตนเอง 3) มีประสบการณ์ที่สั่งสมสำหรับการเรียนรู้ (Prior experience of the learning) เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะยิ่งขึ้น เขาก็ยังมีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ทำให้เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นชุมชนทรัพยากรแห่งความรู้ และเป็นพื้นฐานที่จะรองรับการเรียนรู้ใหม่ๆ ต่อไป 4) มีความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to learn) ความพร้อมใน

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการพัฒนาภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน และบทบาททางสังคมที่มุ่งให้เกิดประโยชน์กับชีวิตจริง 5) ให้สถานการณ์จริงเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ (Orientation to learning) ผู้ใหญ่มีแนวทางการเรียนรู้โดยยึดสถานการณ์จริง หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงที่เกิดขึ้นกับตนเองเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้มากกว่าที่จะยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้เหมือนกับเด็ก เนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเอง เพิ่มระดับความสามารถ เพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to learn) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดจากปัจจัยภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ในองค์กร โดยความสอดคล้องกันภายใต้ปรัชญาพฤติกรรมนิยมที่มุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่เกิดการพัฒนาท่างกาย อารมณ์ สังคมไปพร้อม ๆ กัน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีการปฏิบัติได้ลงมือกระทำ ในกิจกรรมต่าง ๆ ตามปรัชญานิยมได้มุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่มีทักษะการทำงาน และมีพฤติกรรมการทำงาน การปฏิบัติงาน การปฏิบัติที่ถูกต้องตามมาตรฐานงาน (อุนดา นพคุณ, 2527: 48) ซึ่ง Kolb (1984, quoted in Swanson and Holton, 2001: 457) ได้สร้างตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์

ที่มา: Kolb, 1984, quoted in R. A. Swanson, and E. F. Holton, **Foundations of Human Resource Development** (San Francisco: Berrett-Koehler, 2001), 457.

จากภาพที่ 1 ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ มี 4 ขั้นตอน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. มีประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ โดยตรง (Concrete experience) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่บุคคลทำความเข้าใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยตรงกับตนเอง ทำให้ผู้เรียนสามารถจดจำเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. การสังเกต และการคิดทบทวนต่อสิ่งที่เกิดขึ้น (observations and reflection) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกตสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว นำสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมาคิดทบทวน พิจารณาในแต่ละมุมมองหลาย ๆ ด้าน โดยอาจจะเป็นการอภิปราย การสัมมนาในกลุ่มย่อย การตั้งคำถามคำตอบ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3. การสร้างกรอบแนวคิดและสร้างข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ (Formation of abstract concepts and generalization) เป็นการเรียนรู้โดยการบูรณาการ และประมวลสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นสิ่งที่ได้จากการสังเกตหรือจากประสบการณ์ทำงาน แล้วสร้างเป็นข้อสรุปให้อยู่ในหลักการและแนวคิดในรูปของทฤษฎีอย่างกว้าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติกับเรื่องต่าง ๆ

4. การทดสอบแนวคิดกับสถานการณ์ใหม่ (Testing implications of new concepts in new situations) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการนำกรอบแนวคิด และข้อสรุปต่าง ๆ ไปทดลองปฏิบัติกับสถานการณ์จริง หรือเป็นการจัดกิจกรรมให้มีการลงมือฝึกปฏิบัติจริง ตามกรอบทฤษฎีและแนวคิดที่ได้สรุปไว้

นอกจากนี้แล้วการอธิบายวิธีการเรียนรู้ยังสามารถนำทฤษฎีมาสร้างสรรค์ความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะกับพนักงานในองค์กรซึ่ง Knowles et al. (1998, quoted in Swanson and Holton, 2001: 459) ได้เสนอนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรใช้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้กับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพื่อที่จะได้เข้าใจว่าผู้ใหญ่วิธีการได้ความรู้ใหม่ได้อย่างไรและมีความสัมพันธ์อย่างไรกับประสบการณ์ซึ่งทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ มีหลักการที่สำคัญว่ามนุษย์มีศักยภาพในการสร้างความรู้ด้วยตนเอง เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวโดยการใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่สร้างความหมายของประสบการณ์ใหม่แต่เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่างกัน มีความรู้และประสบการณ์เดิมที่ไม่เหมือนกัน มีความสนใจต่างกัน มีความสามารถในการแปลความหมายของประสบการณ์ได้ไม่เท่ากันจึงทำให้มนุษย์แต่ละคนสร้างและพัฒนาการทางความรู้ความเข้าใจได้แตกต่างกันถึงแม้จะได้รับประสบการณ์ที่เหมือนกัน การที่มีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นทำให้มนุษย์ได้แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาความเข้าใจและความคิดที่แตกต่างกัน ทำให้มนุษย์มีโอกาสสังเคราะห์ความคิดของตนเองและความคิดของคนอื่นแล้วพัฒนาหรือสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่ที่มีความสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับประสบการณ์ของตนเอง แต่ในกลุ่มนักวิชาการทฤษฎี

สร้างสรรค์ความรู้มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องของการเรียนรู้หรือการสร้างความรู้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากฐานคติ ความเชื่อพื้นฐานของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎี 2 ทฤษฎี คือทฤษฎีการพัฒนาของ Piaget and Vygotsky (ศุรางค์ โค้วตระกูล, 2005: 95)

1. ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบความรู้ความเข้าใจ (Cognitive constructivism) หมายถึงทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาของ Piaget ซึ่งทฤษฎีนี้มีฐานคติว่าผู้เรียนเป็นผู้กระทำ และเป็นผู้สร้างความรู้ขึ้นเอง เนื่องจากมนุษย์มีความสามารถในการจัดระบบความคิดของตนอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเชื่อมโยงสิ่งใหม่ที่ได้เรียนรู้กับความรู้เดิมและประสบการณ์เดิม เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้น

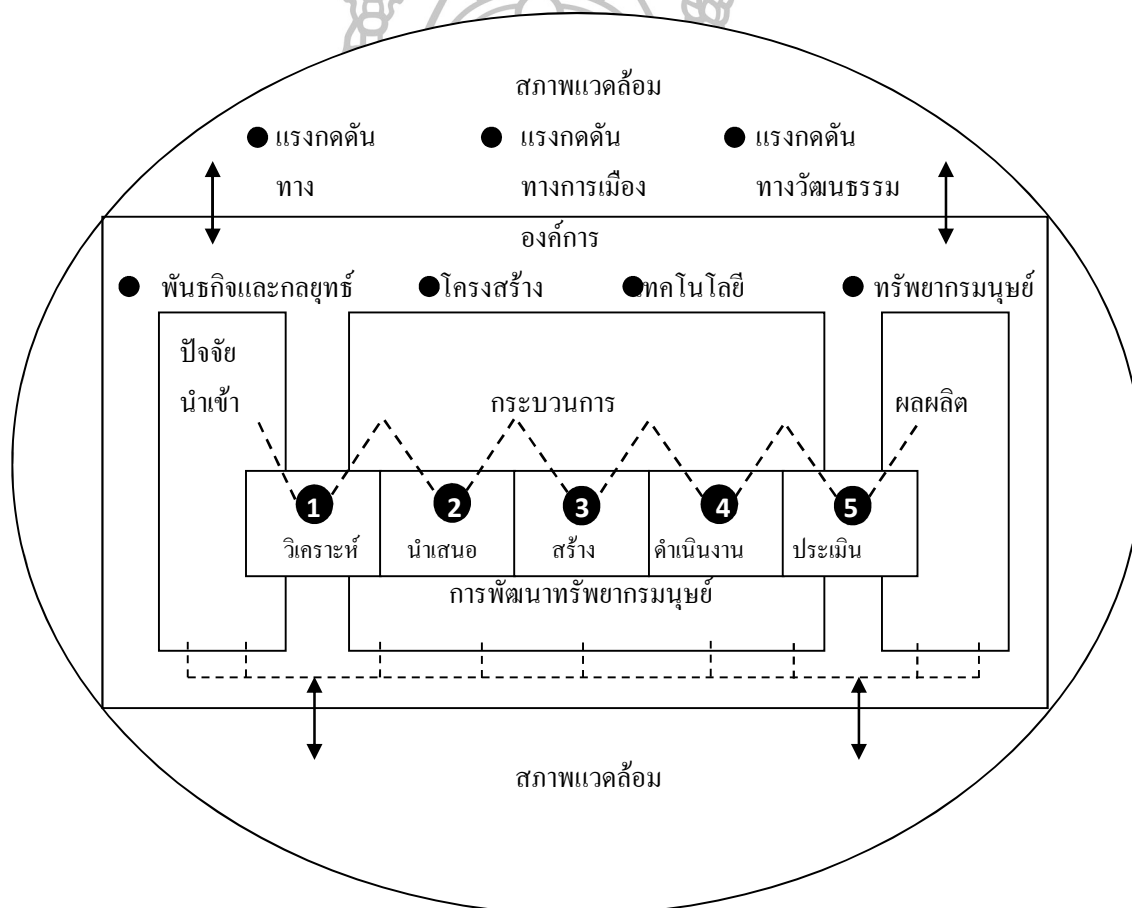
2. ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social constructivism) เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาของ Vygotsky ซึ่งทฤษฎีนี้มีฐานคติว่าผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น โดยที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมและมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จะทำให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจเดิมให้ถูกต้องหรือกว้างขวางขึ้น ซึ่งคุณลักษณะร่วมของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) ทั้งทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบความรู้ความเข้าใจ (Cognitive constructivism) และทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้แบบสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social constructivism) ซึ่งได้อธิบายว่าผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ได้อย่างไร โดยคุณลักษณะร่วมของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) คือ(1) ผู้เรียนสร้างความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ด้วยตนเอง (2) การเรียนรู้สิ่งใหม่ขึ้นกับความรู้เดิมและความเข้าใจที่มีอยู่ในปัจจุบัน (3) การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ และ (4) การจัดการสิ่งแวดล้อม กิจกรรมที่คล้ายคลึงกับชีวิตจริง ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย

ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมิค่านิยมหรือความเชื่อที่ถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Core HRD beliefs) ซึ่ง Swanson and Holton (2001: 445) ได้นำเสนอคือ 1) องค์กรเป็นตัวคนที่ถูกสร้างจากมนุษย์โดยความเชี่ยวชาญของมนุษย์สามารถที่จะทำให้เกิดการก่อร่างและบรรลุเป้าหมายของตนเอง 2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญของมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นทำได้โดยการผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และควรจะสร้างขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งในระยะยาวและเฉพาะหน้าขององค์กรและปัจเจกบุคคล และ 3) ผู้เชี่ยวชาญอาชีพทางด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสมบูรณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของปัจเจกบุคคล/กลุ่ม กระบวนการทำงานและขององค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงและตระหนักถึงความเป็นตัวคุณค่าของมนุษย์ ความต้องการของมนุษย์ และความต้องการขององค์กร เพื่อให้การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ารองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและสภาพแวดล้อมมี 5 แบบ คือการวิเคราะห์ การนำเสนอ การสร้าง การดำเนินงาน และการประเมินจะเป็นกิจกรรมที่คู่ขนานไปกับกระบวนการอื่นๆ ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับกระบวนการหรือระบบขององค์กร คือ พันธกิจกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์และถูกกำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมที่ใหญ่ขึ้นคือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ แรงกดดันทางการเมือง และแรงกดดันทางวัฒนธรรม (Swanson and Holton, 2001: 455) อธิบายได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อม

ที่มา: Kolb, 1984, quoted in R. A. Swanson, and E. F. Holton, **Foundations of Human Resource Development** (San Francisco: Berrett-Koehler, 2001), 455.



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และมีอิทธิพลต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กร โดยกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ภายใต้แนวคิดของการจัดการความรู้ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และเครือข่ายร่วมมือเรียนรู้ ซึ่ง Delahaye (2005: 260) ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อธิบายได้ดังภาพที่ 3

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) โครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นบทบาทในส่วนที่เกี่ยวข้องการวางแผนกลยุทธ์ การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล ทักษะบทบาทของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์ ทิศทางเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

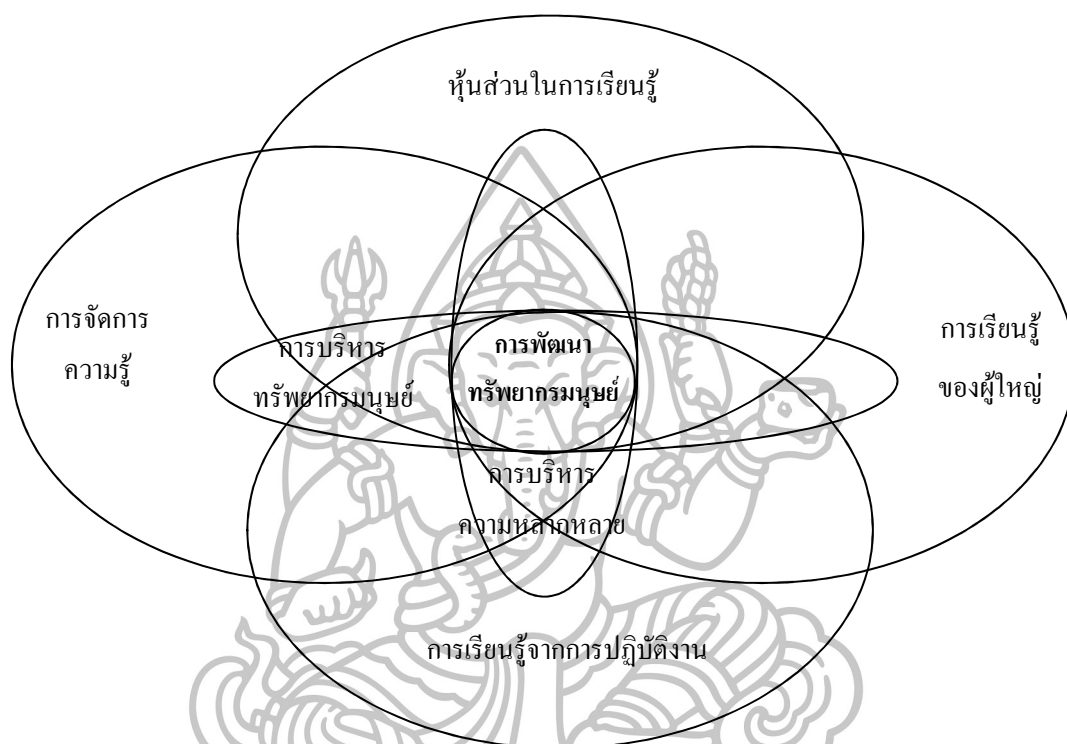
2. การบริหารความหลากหลาย (The management of diversity) เนื่องจากสังคมที่อยู่ในองค์กรมีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมซึ่งจะมีผลต่อการจัดการแรงงานและในทางกฎหมายองค์กรสมัยใหม่ไม่สามารถที่แบ่งแยกหรือต่อต้านแรงงานที่แตกต่างกันได้ และองค์กรก็ต้องการความหลากหลายที่มีอยู่ในองค์กรทั้งความหลากหลายทางความคิด การรับรู้ ความรู้ ซึ่งสำคัญในยุคของโลกาภิวัตน์

3. การจัดการความรู้ (Management of knowledge) การจัดการความรู้จะตระหนักถึงการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) โดยผ่านกระบวนการสร้างความรู้จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งกิจกรรมการสร้างความรู้มี 4 กิจกรรมคือ 1) การสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2) การผนวกประสบการณ์กับความรู้อื่นๆ จากเอกสาร ตำรา สิ่งตีพิมพ์ 3) การบูรณาการความรู้จากเอกสารสิ่งตีพิมพ์ในศาสตร์แขนงต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และ 4) การสร้างความรู้จากความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ฝังลึก โดยเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงาน ศึกษาจากผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน และตำรา คู่มือเพื่อให้เกิดทักษะเป็นความสามารถของตนเอง

4. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning) ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะเป็นพื้นฐานที่อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากอายุ ประสบการณ์ สถานการณ์ วัฒนธรรมทำให้มนุษย์ต้องการความรู้ ทักษะ โดยผ่านวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

5. พันธมิตรหรือหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Learning partnerships) เป็นการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจที่อยู่รอบ ๆ ตัว ทำให้ทราบถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการของหุ้นส่วน เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Workplace learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ประสบการณ์จริง โดยผ่านการฝึกปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมการทำงานจริง มากกว่าที่จะเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการจากห้องเรียน ทำให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้



ภาพที่ 3 กรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: B. L. Delahaye, **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management**, 2 nd ed. (Milton, Qld: John Wiley Press, 2005), 256-260.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกนำมาปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ซึ่งจะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับพนักงานและทีมงาน และให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อการออกแบบแผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกรอบของการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือการประเมินความต้องการ (Assessing HRD needs) การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing effective HRD programs) การดำเนินโครงการ (Implementing HRD

programs) และการประเมินผลโครงการ (Evaluating HRD programs) รายละเอียดแต่ละขั้นตอนอธิบายได้ดังนี้ (Werner and DeSimone, 2006)

1. การประเมินความต้องการ (Assessing HRD needs) เป็นกระบวนการประเมินที่ต้องการรู้ระดับของความรู้ ความสามารถของพนักงานปัจจุบัน และความต้องการความรู้ความสามารถในส่วนที่เป็นช่องว่างระหว่างความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการ กับความรู้ความสามารถของพนักงานในส่วนที่เป็นช่องว่างระหว่างความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการ กับความรู้ความสามารถของพนักงานในปัจจุบันซึ่งประเมินได้จากผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการประเมินเป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหรือหลังของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน และสร้างเกณฑ์ในการประเมินผล การประเมินจะพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพของเป้าหมาย ช่องว่างระหว่างทักษะของพนักงานกับทักษะที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต และวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การประเมินความต้องการแบ่งระดับการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organizational analysis) เป็นการประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นอยู่ภายใต้เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมใดทำให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ระบบผลตอบแทน ระบบควบคุม ระบบการวางแผน และระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ภารกิจ (Task analysis) เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของงาน/กลุ่มของงาน ผลของการวิเคราะห์ภารกิจประกอบไปด้วย มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานว่าควรจะมีมาตรฐาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถใดบ้าง เพื่อที่พนักงานจะได้พัฒนาทักษะ ความสามารถไปจนถึงมาตรฐานที่ต้องการ การวิเคราะห์ภารกิจสามารถรวบรวมข้อมูลได้จากคำบรรยายลักษณะงาน คำอธิบายงาน มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง การสังเกตวิธีการปฏิบัติงาน การประชุม การวิเคราะห์จากปัญหา

1.3 การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ ประเมินผล การปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

2. การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing effective HRD programs) เป็นกิจกรรมที่ต่อจากการประเมินความต้องการ โดยที่การออกแบบแผนปฏิบัติการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยการคัดเลือกวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะนำไปเป็นแผนปฏิบัติ การพัฒนาแผนปฏิบัติ

บทเรียนให้เหมาะสม การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม การคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม และการกำหนดระยะเวลาของแผนปฏิบัติ

3. การดำเนินโครงการ (Implementing HRD programs) วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติ และวิธีการคัดเลือกการฝึกอบรมจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมตามระดับการเรียนรู้ โดยระดับเริ่มต้นจะเริ่มจากความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ต้องการ หลักจากนั้นจึงยกระดับวิธีการฝึกอบรมที่สร้างสรรค์ ผ่านการวินิจฉัยพิจารณา มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องมากขึ้น

4. การประเมินผลโครงการ (Evaluating HRD programs) การประเมินผลโครงการจะเป็นกิจกรรมที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการประเมินผลจะทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือระดับหัวหน้างานว่าผลการฝึกอบรมตรงตามที่ต้องการนำไปใช้ปฏิบัติงานอย่างไร ข้อมูลที่ได้จะช่วยในการตัดสินใจเลือกเทคนิควิธีการฝึกอบรมในอนาคต การจัดสรรเงินทุนงบประมาณ

นอกจากนั้นแล้ว Gilley, Egglund and Maycunich (2008: 211) ได้นำเสนอขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้นำเสนอไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ ขั้นตอนเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขั้นตอนการถ่ายโอนการเรียนรู้ และขั้นตอนการประเมินผล สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญซึ่งเป็นขั้นตอนของการระบุถึงความต้องการขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน และความต้องการของแต่ละบุคคล เป็นกระบวนการที่ยากสำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกระบวนการคิดรับฟัง และเข้าใจความต้องการของพนักงาน ใช้ความสามารถกลั่นกรองผ่านปรัชญา และบทบาทหน้าที่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

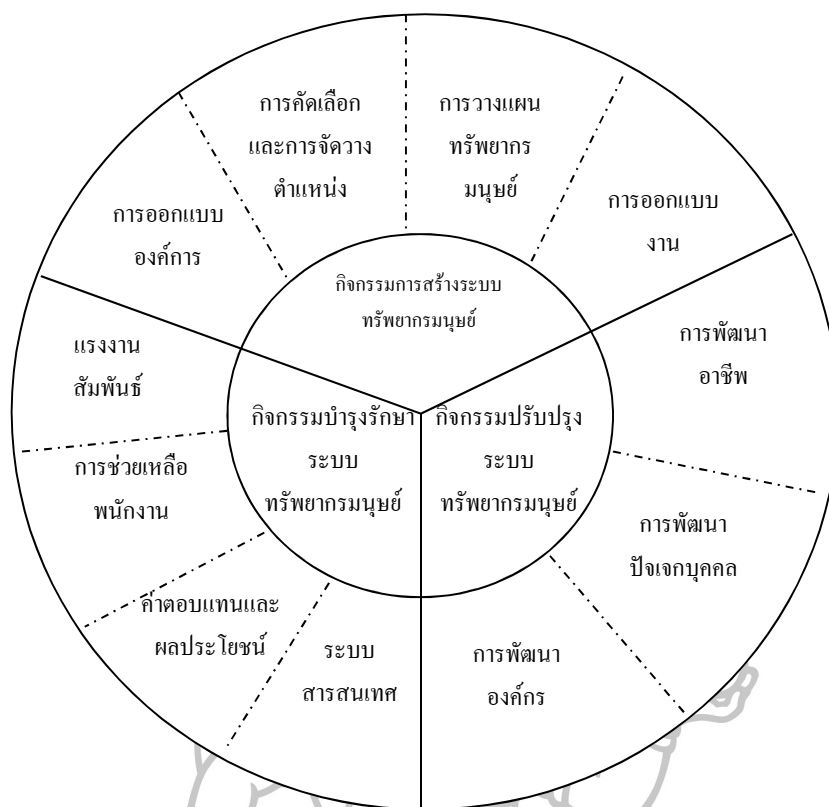
2. ขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้ เป็นขั้นตอนการออกแบบกิจกรรมและการพัฒนากิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งขั้นตอนการออกแบบวิธีการสร้างความรู้มีทั้งหมดอยู่ 7 ขั้นตอนได้แก่ 1) ระบุปรัชญาของการเรียนการสอน 2) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและความต้องการขององค์กร 3) ศึกษาผลกระทบ 4) ออกแบบแผนการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 5) พัฒนาแผนการดำเนินงานโดยการเลือกวิธีการ เทคนิค เวลาที่เหมาะสมในแต่ละกิจกรรม 6) การประเมินผล และ 7) มีความรับผิดชอบในแต่ละโปรแกรมที่ได้ออกแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมทั้งวิธีการประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ และโปรแกรมการพัฒนาอาชีพด้วย

3. ขั้นตอนเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ช่วยในการออกแบบการสอนเพื่อที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เกิดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่ดีขึ้น ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงวิธีการได้ความรู้ เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงาน โดยพิจารณาจาก 10 ประการของวิธีการได้ความรู้ กฎข้อที่ 1) ผู้สอนต้องระบุปรัชญาของการเรียนรู้ 2) ผู้สอนต้องแยกความต้องการสำหรับการเรียนรู้ 3) ผู้สอนต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เกื้อหนุนในการเรียนรู้ 4) ผู้สอนต้องรู้โปรแกรมแผนการของบทเรียน 5) ผู้เรียนต้องสนใจเข้าร่วมกับโปรแกรมแผนของบทเรียน 6) ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ต้องเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย 7) ผู้เรียนต้องสามารถอธิบายข้อสารสนเทศและข้อเท็จจริงได้ 8) กระบวนการสอนต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ 9) กระบวนการเรียนรู้ต้องเกิดความรู้ ทักษะ และ 10) การประเมินผล

4. ขั้นตอนการถ่ายโอนการเรียนรู้ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยกิจกรรมที่จำเป็นต่อการนำเอาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เนื่องจากหากจะเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการจัดการแต่ละกิจกรรมที่จะได้รับความรู้ให้ดี และคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้

5. ขั้นตอนการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะเป็นตัวช่วยในการพัฒนา ปรับปรุงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์การการประเมินผลแบ่งออกเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การประเมินผลประสิทธิภาพขององค์การ การประเมินผลประสิทธิภาพของหุ้นส่วน ซึ่งการประเมินผลจัดได้ว่าเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ผลกระทบ ตรวจสอบติดตามผลงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานหรือผลการทำขององค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทรัพยากรอยู่ 3 ทรัพยากร คือ ทรัพยากรทางกายภาพประกอบไปด้วยวัตถุดิบต่าง ๆ เครื่องมือ ทรัพยากรทางการเงินประกอบไปด้วยเงินทุน สินเชื่อ และทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วยแรงงาน พนักงาน ผู้จัดการ ซึ่งองค์การต้องจัดการทั้ง 3 ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ 3 กิจกรรม ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกัน คือ กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการบำรุงรักษา ระบบทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ แต่ละกิจกรรมหลักจะมีกิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้กิจกรรมหลักบรรลุวัตถุประสงค์ (Pace, Smith and Mills, 1991: 425) ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา: R. Wayne, Pace, Phillip C. Smith, and Gordon E. Mills, **Human Resource Development: The Field** (Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall, 1991), 425.

จากแผนภาพที่ 4 แกนหลักของวงล้อจะเป็นกิจกรรมหลักหรือเป้าหมายของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างระบบ การรักษาระบบ และการปรับปรุงระบบ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ โดยวงล้อรอบนอกจะเป็นกิจกรรมย่อยเพื่อบรรลุเป้าหมายของวงล้อวงใน เช่น ระบบการรักษาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วยแรงงานสัมพันธ์ เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นกิจกรรมที่ประกอบไปด้วยการฝึกอบรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้ง 3 เป้าหมายของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์จะมีกิจกรรมย่อยที่ช่วยให้เป้าหมายของกิจกรรมหลักประสบผลสำเร็จ ซึ่ง Pace, Smith and Mills (1991: 428) ได้เสนอกิจกรรมหลักของทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 กิจกรรมคือ 1) กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ (Creating the system) กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะออกแบบ โครงสร้างและปฏิบัติกิจกรรมย่อยๆ อย่างไร กิจกรรมย่อยที่จะช่วยให้การสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมายคือกิจกรรมออกแบบ องค์กร การออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกและการจัดวางตัวพนักงาน

ให้เหมาะสม ซึ่งการออกแบบงานที่ชัดเจนจะช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ส่วนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกและการจัดวางตัวพนักงาน จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์กร และระหว่างบุคคลกับงานด้วย เพื่อเป็นการดึงดูดใจให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานร่วมกับองค์กร 2) กิจกรรมการบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining the system) เป็นระบบที่มุ่งเน้นพิจารณาเพื่อให้มีการจัดการในเรื่องของการเก็บรักษา ดูแล ให้บริการกับทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่ต้องดำเนินการได้เริ่มปฏิบัติงาน มีนโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน การช่วยเหลือพนักงาน ระบบสารสนเทศ และแรงงานสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานกับองค์กรต่อไป และ 3) กิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ (Improving the system) เป็นกิจกรรมที่เน้นเพื่อการปรับปรุงตัวบุคคลและประสิทธิผลขององค์กรและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในองค์กร การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิผลได้ต้องมาจากการอุทิศทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกิจกรรมที่จะช่วยปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาของบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร จะถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานและคุณภาพของชีวิตการทำงาน

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากการเรียนรู้ โดยส่งผ่านจากการพัฒนาองค์กรซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีวิธีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถบรรลุผลได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

### ส่วนที่ 3 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนวทาง (Guide Line) ในด้านการกำหนดตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ไว้โดยตัวแปรที่ศึกษานั้นมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ หรือ บริบทที่จะทำการวิจัย ทั้งนี้ตัวแปรที่ถูกกำหนดขึ้นในงานวิจัยนี้ไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นก่อนการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งตัวแปรที่ศึกษาในบทที่ 1 คือ ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็น 3 ตัวแปร ได้แก่

1. ตัวแปรด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย การกำหนดความรู้, การแสวงหาความรู้, การสร้างความรู้, การแลกเปลี่ยนความรู้, การเก็บความรู้ และ การนำความรู้ไปใช้
2. ตัวแปรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ, การมีแบบแผนความคิด, การมีวิสัยทัศน์ร่วม, การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการรอบรู้แห่งตน

3. ตัวแปรด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) ประกอบด้วย การวางแผน, การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การมีส่วนร่วม การเรียนรู้ ความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ การกระตุ้นและการให้รางวัล

การศึกษาตัวแปรข้างต้นผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ 2 ข้อ คือ 1) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และ 2) โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้องควบคู่กับการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และแนวคิดทฤษฎีที่มีผลสอดคล้องกับงานวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลการเป็นองค์กรนวัตกรรมมีแนวคิดและทฤษฎีทั้งหมด 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งสาระสำคัญ สามารถสรุปได้ ดังนี้

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

“ความรู้ คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ” วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงองค์กร หากองค์กรแม้จะมีการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอดความรู้และแบ่งปันความรู้ที่ดี ถ้าบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ก็จะเป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ (Senge, 1990: 124)

เมื่อโลกเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้จึงเป็นอำนาจ (Knowledge is Power) (พรทิพย์ กาญจนานิตย, 2547: 1) เนื่องจากเป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคล และองค์กร เป็นความรู้ที่ใช้ในงานและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่ง เพื่อการใช้งานหรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ต่อหน่วยงานและต่อองค์กรนั้นๆ (Petrash, 2000: 16) ความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายนั้น จำเป็นจะต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (แสวง รวยสูงเนิน, 2547: 3)

การจัดการความรู้จึงเป็นศาสตร์ที่เป็นหัวใจเป็นพลังสำคัญและเป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งยังเป็นรูปแบบที่ตอบสนองทั้งอุปสงค์และอุปทานตลอดจนเป็นกลยุทธ์ในทางปฏิบัติสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย (ธวัช หมัดเต๊ะ, 2547: 25)



นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากพยายามที่จะแบ่งประเภทของความรู้ เพื่อให้  
 ง่ายต่อความเข้าใจและนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ต่อองค์การให้ได้มากที่สุด ซึ่งการแบ่งประเภท  
 ของความรู้ของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และองค์การที่มีการจัดการความรู้  
 อย่างเป็นระบบ จะแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ ตามแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi  
 (Nonaka, Ikujiro, 1991: 158; Nonaka and Takeuchi, 1995: 212) คือ ความรู้ไม่ชัดแจ้ง (Tacit  
 Knowledge) และ ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) โดย tacit knowledge เป็นความรู้ที่ยากที่  
 จะอธิบายโดยใช้คำพูด มีรากฐานมาจากการกระทำ และประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และมี  
 ลักษณะที่เป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ เป็นเรื่องส่วนบุคคล และมี  
 มีบริบทเฉพาะ ในขณะที่ explicit knowledge เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย สามารถจัดระบบและ  
 ถ่ายโอนโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ ได้ มีลักษณะวัตถุวิสัย (objective) สามารถแปลงเป็นรหัสในการ  
 ถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้  
 ซึ่งหากเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ ของทฤษฎีภูเขา น้ำแข็ง เราสามารถเปรียบเทียบได้ว่า  
 explicit เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อยมากหรือประมาณ  
 ร้อยละ 20 ส่วนที่เหลือคือพื้นที่ภูเขาที่อยู่ใต้น้ำอีกร้อยละ 80 คือ Tacit (บุญดี บุญกิจและคณะ,  
 2547: 95)

จากการศึกษาค้นคว้าความหมายของการจัดการความรู้ หลายแหล่งข้อมูล พบว่า  
 นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน ดังนี้ ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2550: 56) ได้ให้  
 ความหมายของ การจัดการความรู้ หมายถึง เป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีอยู่หรือสิ่งสมใน  
 บุคคลหรือองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อพร้อมสำหรับการถ่ายทอดไปยังบุคคลหรือองค์การอื่น ด้วย  
 ขั้นตอนและวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งกระบวนการ  
 ทั้งหมดเกิดขึ้นเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง โดยเกิดขึ้นภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดัง ปรีญช  
 ชัยก้องเกียรติ (2551: 47) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ หมายถึง การปฏิบัติตามวงจร  
 ความรู้ เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการสร้างและใช้ความรู้ตลอดเวลา ประกอบด้วยกระบวนการสร้าง  
 การดักจับ การจัดให้เป็นระบบ การจัดเก็บ การกระจาย และการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ  
 เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551: 43) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ หมายถึง การร่วมกันคิดค้น  
 องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรหรือภายนอกองค์กร มาพัฒนาสร้าง จัดระบบ แบ่งปันและเรียนรู้  
 เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายของการทำงาน การพัฒนาคนและพัฒนาองค์การไปสู่การเป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการคิด เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ที่มาจากการสังสมในตัวบุคคลหรือองค์กร และจัดการให้พร้อมต่อการถ่ายทอดไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น ด้วยขั้นตอนและวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำความรู้ไปใช้ และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการปฏิบัติตามวงจรความรู้ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการสร้างและใช้ความรู้ตลอดเวลา

การจัดการความรู้เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง และเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต (Sallis and Jones, 2002:516) ดังนี้ 1) ความจำเป็นในการตอบสนองต่อรูปแบบของเศรษฐกิจและการแข่งขัน 2) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี 3) ผลผลิตและบริการต้องการความรู้หลากหลายในการพัฒนา 4) การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและความเป็นตลาดโลก 5) ความซับซ้อนของปัญหาที่มีมากขึ้น เป็นเรื่องที่ท้าทายและต้องจัดการโดยเร็ว 6) ความจำเป็นในเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างสรรค์ความรู้ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และ 7) ผู้บริโภคมีความรู้ความชำนาญ และความต้องการที่มากขึ้น

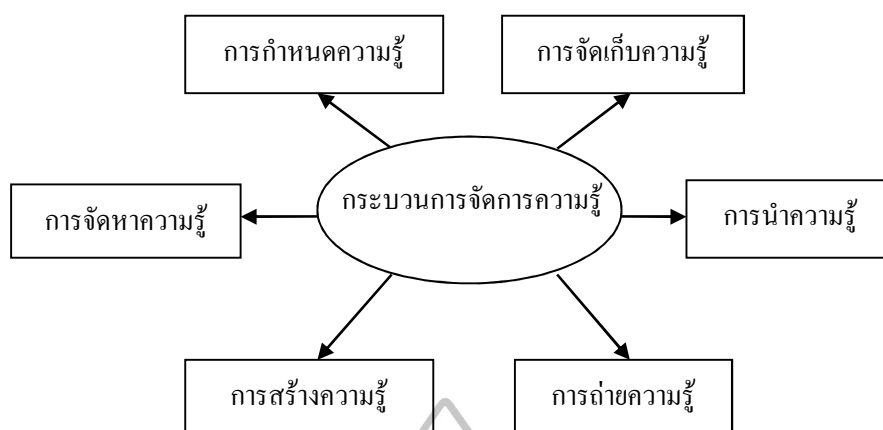
การนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรจะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ คือ ช่วยการสร้างนวัตกรรม เพิ่มคุณภาพการบริการ ให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม ลดเวลาการบริการ ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร จนกระทั่งสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่ทัดเทียมในภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง

หลักการที่สำคัญที่ใช้ในการจัดการความรู้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดคือกำหนดหลักการและแนวทางการจัดการความรู้ ดังแนวคิดของ Stewart (1997: 245) ได้รวบรวมแนวคิดและสรุปหลักการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ องค์กรไม่ใช่เจ้าของทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นของ ลูกค้าเพียงผู้เดียว , องค์กรต้องส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ , องค์กรต้องรับรู้ถึงความสามารถพิเศษและมีความฉลาดของบุคคลในองค์กร, ทรัพยากร โครงสร้างคือ สินทรัพย์, ทรัพยากร โครงสร้างมาวัตถุประสงค์เพื่อการสะสมความรู้และการเร่งกระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ, ข้อมูลและความรู้ควรใช้ทดแทนสินค้าที่มีราคาแพง, งานเกี่ยวกับความรู้มีลักษณะเฉพาะตัว, องค์กรทุกแห่งควรวิเคราะห์ห่วงจรของคุณค่าอุตสาหกรรม ,เน้นหนักที่การไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ, ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากร โครงสร้างสามารถเสริมสร้างซึ่งกันและกัน

Marquardt (1996: 124) ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของกระบวนการจัดการความรู้ไม่เน้นการควบคุม เพราะเป็นการแบ่งปัน ร่วมมือ และใช้ทรัพยากรความรู้ร่วมกัน แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)

เป็นกระบวนการที่องค์กร ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ 2) การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงาน และองค์กร ได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น 3) การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (knowledge transfer and utilization) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร ถ่ายโอนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ โดยเกี่ยวข้องกับเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีช่วยในการถ่ายโอนความรู้ และข้อมูลข่าวสาร และ 4) การจัดเก็บความรู้ และการนำมาใช้ใหม่ (knowledge storage and retrieval) เป็น กระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือที่สร้างขึ้นมาจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำกลับมา ใช้ใหม่

กระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกันและกันเป็นวงจร มิใช่ ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ก่อน-หลัง แต่เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียน ผลัดซ้ำ พัฒนา และยกระดับขึ้นไป ไม่มีที่สิ้นสุด มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ 2) การเสาะหา และดักจับความรู้ (capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาและยึดกุมความรู้ ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ ภายนอก หรือจากผู้ที่ทำงานด้วยกันในองค์กรมาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะ และความชำนาญ 3) การสร้างความรู้ (create) ความรู้ เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมา ไม่ได้การสร้างความรู้ อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์ หลังจากการทำงาน 4) การกลั่นกรอง (distill) เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ และเหมาะสม กับ บริบท หรือสภาพแวดล้อม 5) การแบ่งปันความรู้ (share) เพื่อการยกระดับความรู้ และ 6) การ ประยุกต์ใช้ความรู้ (use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ / บริการ พัฒนา กระบวนการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร และมีผลเชิงป้องกันต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2547: 55) สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Probst, Raub และ Romhardt  
 ที่มา: สมชาย นำประเสริฐชัย, เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ, 2546), 103-107.

การจัดการความรู้แต่ละแนวคิด มีข้อดีแตกต่างกันไป สิ่งที่สำคัญและยากที่สุดคือ องค์กรจะเลือกใช้แนวคิดหรือกรอบความคิดแบบใด จึงจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของ องค์กรได้ การนำแนวคิดดังที่กล่าวมา ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเชื่อมโยง องค์กรความรู้ระหว่างการผลิตไปสู่อการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดีจะนำไปสู่การพัฒนา ในทางที่ดีขององค์กร โดยแต่ละแนวคิดที่กล่าวมานี้ ล้วนแต่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่ คล้ายคลึงกัน คือ การแสวงหาและสร้างความรู้, การจัดเก็บความรู้, การแบ่งปันความรู้, การประยุกต์ใช้ ความรู้, การแลกเปลี่ยนความรู้ และ การนำความรู้ไปใช้

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความต้องการในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรต่างๆ ใน ปัจจุบัน ทำให้มีหลาย องค์กรให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาปรับใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อให้ เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในองค์กร โดยนำเข้ามาเป็นกรอบในการปฏิบัติงานทั้งระบบ ทั้งการกำหนดนโยบายและการบริหารงาน แต่ก็พบว่า การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ ไม่ได้ประสบความสำเร็จในทุกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้ตระหนักถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเพราะไม่ได้สร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรรวมถึงไม่มีการวัดผลความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่าง ชัดเจน (Garvin et.al., 2008: 2-3) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแส เปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา (Pedler et al., 1991: 246) กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอน

และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระต่องเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตการทำงาน (พิชิต เทพวรรณ, 2548: 57)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ซึ่งบุคลากรในองค์กร ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับขององค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร (Senge, 1990: 14)

องค์กรในปัจจุบันนี้ ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยต้องอาศัยการเรียนรู้ความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองและผู้อื่น ได้อย่างฉับไว และนำไปสู่การปรับองค์กรให้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้องค์กรเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ของบุคคลทุกกลุ่มและทุกระดับในองค์กร (Marquardt, 1996: 3)

Robbins and Coulter (2002: 16) ได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับองค์กรแบบดั้งเดิม ในด้านทัศนคติในการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติต่อความคิดใหม่ๆ ผู้รับผิดชอบต่อนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง ความเกรงกลัวต่อบางสิ่ง ความได้เปรียบในการแข่งขัน และงานของผู้บริหาร โดยจำแนกได้ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้กับองค์กรแบบดั้งเดิม

ปัจจัยเปลี่ยนแปลง	องค์กรแบบดั้งเดิม (traditional organization)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)
1. ทัศนคติในการเปลี่ยนแปลง (attitude toward change)	1. ถ้ากำลังทำงานอยู่ จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในขณะที่ทำงานอยู่	1. ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะไม่สามารถทำงานได้ยาวนาน
2. ทัศนคติต่อความคิดใหม่ (attitude toward new idea)	2. ไม่ยอมรับความคิด ถ้าไม่มีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่	2. ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย หรือมีการสร้างสิ่งประดิษฐ์ขึ้นใหม่
3. ผู้รับผิดชอบสำหรับ นวัตกรรม (who's responsible for Innovation?)	3. หน่วยงานหรือแผนกดั้งเดิมเช่น แผนกวิจัยและพัฒนา (R&D)	3. ทุก ๆ คนในองค์กร

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้กับองค์กรแบบดั้งเดิม (ต่อ)

ปัจจัยเปลี่ยนแปลง	องค์กรแบบดั้งเดิม (traditional organization)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)
4. ความกลัวที่สำคัญ (main fear)	4. การทำความผิด	4. การไม่ได้เรียนรู้ และไม่มี การปรับตัว
5. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)	5. ผลิตภัณฑ์และบริการ	5. ความสามารถในการเรียนรู้ ความรู้ และความชำนาญ
6. งานของผู้บริหาร (Manager's job)	6. การควบคุมสิ่งต่าง ๆ	6. การสร้างเคล็ดลับ ความสำเร็จในด้านต่าง ๆ

ที่มา: S. P. Robbins, S. P. and M. Coulter, **Management**, 6th ed. (New Jersey: Practice – Hall, 2002), 146.

องค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น ในการที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยองค์กรมีส่วนสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพและได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจรวมถึงการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายในงานเหมือนกัน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแบบของการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทีมงานและองค์กรจากภายใต้บริบทเดิมขององค์กรไปสู่แนวคิดใหม่เพื่อให้เกิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆขึ้นมา โดยการมุ่งเน้นปัจจัยด้านการเรียนรู้การเพิ่มทักษะการเรียนรู้ การมุ่งพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ตลอดเวลา การบริหารโดยการสอนงานและแนะนำให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมและการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีศักยภาพของการพัฒนาตน และพัฒนางานต่อไป

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ทำท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพราะหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การบริหาร เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กร มีจิตสำนึกใฝ่การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ร่วมกันแสวงหาภูมิปัญญา และสร้างสรรค์กิจกรรมที่มีคุณค่าแก่องค์กร การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามที่มุ่งหวังได้นั้นต้องมีการดำเนินการพัฒนาในสิ่งต่อไปนี้ (บุญส่ง หาญพานิช, 2546: 41; อรวรรณ ธรรมพิทักษ์, 2547: 79 – 80)

## 1. การกำหนดพันธกิจ (Mission)

- 1.1 จะต้องเรียนรู้ให้เร็วกว่าและในสิ่งที่ผู้อื่นไม่เคยเรียนรู้มาก่อน
- 1.2 จะต้องเรียนรู้ข้ามหน่วยงานภายในองค์กรจากบุคคลและจากทีม
- 1.3 จะต้องเรียนรู้ในแนวคิดจากบนสู่ล่างเกี่ยวกับองค์กร
- 1.4 จะต้องคาดหวังอนาคตและสร้างภาพอนาคตที่จะเรียนรู้จากสิ่งที่มุ่งหวัง
- 1.5 จะต้องลงมือปฏิบัติสิ่งที่เราเรียนรู้ และเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติ
- 1.6 จะต้องเรียนรู้ให้เร็วกว่าการเปลี่ยนแปลง

## 2. เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินการ

- 2.1 การเรียนรู้ถือเป็นปริมาณงานที่มากเท่าๆ กับการสร้างสรรค์และการบริการ
- 2.2 บุคลากรขององค์กรสามารถเรียนรู้ได้ในขณะสร้างสรรค์โดยที่พวกเขาไม่จำเป็นต้องสูญเสียความเร็ว และคุณภาพ ระบบการผลิตสามารถจัดให้เป็นระบบการเรียนรู้ได้
- 2.3 ในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราจะยังสามารถเก็บ สงวนความรู้ที่มีคุณค่าไว้ดำเนินการต่อไปได้ แม้ว่า บุคคลนั้นจะไม่อยู่ในองค์กรแห่งนี้แล้วก็ตาม

## 3. ประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้ ในด้านต่อไปนี้

- 3.1 ระดับการเรียนรู้
- 3.2 รูปแบบการเรียนรู้
- 3.3 หลักการการเรียนรู้
  - 3.3.1 การคิดอย่างเป็นระบบของบุคคล
  - 3.3.2 ความสามารถพิเศษของบุคคล
  - 3.3.3 การเรียนรู้ทีม
  - 3.3.4 โลกทัศน์ของบุคคล / ทีม
  - 3.3.5 การใช้วิสัยทัศน์ร่วมกัน

## 4. สื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีเหตุผลดังนี้

- 4.1 วิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วยชี้แนะการคิดกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กร
- 4.2 วิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยในการกำหนดจุดมุ่งหมายของผู้ปฏิบัติ
- 4.3 วิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วยชี้แนะการคิดกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กร

## 5. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดที่เป็นระบบและการกระทำ

- 5.1 ทำให้บุคคลมองเห็นสิ่งที่ไม่ชัดเจนให้ชัดเจนขึ้น

## 5.2 ทำให้บุคคลคิดอย่างมีพิจารณาญาณ

### 6. มีการเรียนรู้กลยุทธ์

#### 6.1 กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

#### 6.2 จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นแผนงานประจำองค์การ

#### 6.3 นำเอาวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์มาแปรเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ

#### 6.4 การเรียนรู้วัฒนธรรม

##### 6.4.1 มีคณะกรรมการพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

##### 6.4.2 มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรที่ดีๆ

##### 6.4.3 สรรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีคุณค่าใหม่ๆ

### 7. การเรียนรู้ภาวะการเป็นผู้นำ

7.1 ผู้นำทำหน้าที่ชี้ทิศทาง เป็นผู้ออกแบบ เป็นผู้ช่วยเหลือ และเป็นครู ผู้นำมีการเอื้ออำนาจ มีการติดต่อประสานงานอย่างดี

องค์กรย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและอยู่ภายใต้แรงกดดันของบุคคลและองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ ที่เน้นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและทีมงาน เพื่อการพัฒนาองค์กรจึงให้ความสำคัญกับภาพแวดล้อมขององค์กร การเพิ่มทักษะการเรียนรู้และการฝึกประสบการณ์ โดยแนวทางของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นด้าน พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบาย โดยเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของบุคลากร มีการประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการคิด ส่งเสริมให้เกิดทิศทางของการพัฒนา

Senge (1990: 42) ได้นำเสนองานเขียนเรื่อง The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization เป็นผู้ใช้คำว่า LO แทน OL แนวคิดของ Senge ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร โดยบุคคล เป็นองค์ประกอบ สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคล และที่เป็นทีม ทั้งในระดับผู้นำ และสมาชิกทั่วไปขององค์กรองค์ประกอบที่เป็นหลักการสำคัญของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ประการ ดังนี้ (Marquardt, 2005: 46 – 47; จุฑา เทียนไทย, 2548: 128 – 129; อกันตริ รอดสุทธิ, 2541: 13 – 21; วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 35 – 49)

1. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์กรได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร



ของตนกับองค์การภายนอก เป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วย หน่วยต่างๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด ทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเอง และโลกไปในทาง ใหม่นั้นคือ มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วย อย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่างๆ ใน รูปแบบที่สืบเนื่องกันเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่นๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือ ความคิดใหม่ขององค์การหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความคิดเชิงระบบมี ดังนี้ 1. การเป็น องค์การรวม แนวการสร้างความคิดเชิงระบบ คือ การเชื่อมโยงสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ หรือการเห็น รูปแบบพลิกผันมากกว่าคงที่ การเห็นในสิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เริ่มจากโครงสร้างใหม่ ในวิธี คิดของบุคคล และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดที่มองโลก ทั้งระบบเป็นรูปแบบใหม่ มองเห็นว่า ตนมีส่วนร่วมปฏิบัติการสร้างอนาคต เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. ความ เชื่อมโยงภายใน เป็นแนวทางการเห็นความสัมพันธ์วิจิตร ในการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่มีความ ซับซ้อนสูง รู้ว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ ความคิดเชิงระบบเป็นหลักการในการสร้างคน ทีมงาน และองค์การ โดยมีขั้นตอนกระบวนการอย่างเป็นระบบ 3. โครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรม ได้แก่ การมองเห็นอย่างเป็นระบบทำให้ผู้คน มองได้ไกลเหนือความผิดพลาดของแต่ละ บุคคล ทำให้เข้าใจถึงปัญญาสำคัญ หรือเข้าใจโครงสร้างองค์ประกอบของแต่ละคน การเข้าใจความจริง และการเห็นความแตกต่าง เป็นวิธีมองเห็นอย่างเป็นระบบที่เริ่มจากการมองพฤติกรรมของบุคคล 4. วิธีทางการต้านทาน เมื่อมีการต่อต้านผู้นำ จะสังเกตเห็นที่มาของแรงต้านทาน ความซับซ้อนของ ระบบ จะต้านทานความพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ 5. ระดับการปฏิบัติ ความคิดเชิงระบบ เริ่มจากความเข้าใจในหลักการปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่สามารถเสริมแรง หรือต่อต้านการปฏิบัติ โดยปัจจัยพื้นฐานของระบบ ได้แก่ การป้อนกลับเสริมแรง (Reinforcing Feedback) คือ พฤติกรรม การเสริมแรงจะส่งผลต่อการเติบโตขององค์การ หรือทำให้องค์การเสื่อมลงได้ กระบวนการเสริมแรงที่ ดีหรือการป้อนกลับเชิงบวก เป็นข้อคิดเห็นที่ส่งเสริมกระตุ้น การสร้างกำลังใจที่ตรงกับความ ต้องการเป็นพลวัตที่ส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ ส่วนการป้อนกลับเชิงลบ เป็นการทำให้เกิดความ เสื่อมถอย หรือสร้างความ รุนแรงมากขึ้นกว่าเดิม และความสมดุลของกระบวนการ (Balancing Process) เป็นกระบวนการในการหยุดยั้งการเติบโต หรืออุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิด ความสมดุล เช่น ความต้องการบุคลากร ในองค์การ ขึ้นอยู่กับอัตราการเติบโตของงาน เป็นต้น ทั้งนี้ ความคิดเชิงระบบทำให้เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้แก่ 1. การมองภาพรวมของระบบ แบบไม่แยกส่วน แต่จะ มองระบบในหลายๆ มุมมอง ซึ่งการทำงานเป็นทีม มีความจำเป็นต้องมองทั้งระบบ และพยายามหา รูปแบบการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย 2. การแก้ไขปัญหาต้องมองย้อนกลับไปที่ต้นเหตุที่แท้จริง

ไม่สามารถวัดได้จากลักษณะอาการใกล้เคียงกับปัญหาเพราะการแก้ไขปัญหามิใช่พิจารณาความเหมาะสมกับเวลาในช่วงนั้น และ 3. การตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นต้องใช้ความระมัดระวัง ไม่ควรคำนึงถึงความรวดเร็วความคิดเชิงระบบจะช่วยทำความเข้าใจลักษณะของงานและลักษณะของปัญหาได้อย่างเหมาะสม

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการสร้างจิตสำนึกให้กับสมาชิกขององค์กรในการที่จะจำแนกสิ่งต่างๆ ให้มีความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นรวมไปถึงการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระเฉง เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ เข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงภาพรวมทั้งหมด และเกิดความกระฉับกระเฉงกับแบบแผนความคิดหลักการและแนวปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การมีแบบแผนความคิด มีดังนี้ (Senge, 1990: 191 – 196)

1.1 ระดับปัจจัยสำคัญ เป็นการวางแผน โดยคณะกรรมการบริหาร เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล โดยผ่านความคิดที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1.1 ความดี ได้แก่ การที่บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุดตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยใช้สติปัญญาในการปฏิบัติงาน 1.2 การเปิดใจกว้าง ได้แก่ การยอมรับฟังความคิดเห็น ระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชาในด้านความคิด การยอมรับ และการตรวจสอบการปฏิบัติงาน และ 1.3 ความจำเพาะขององค์กร ได้แก่ การกระตุ้นให้บุคลากรมีอิสระด้านความคิด การร่วมมือปฏิบัติ และมีความรับผิดชอบต่องค์การที่เป็นลักษณะการสร้างผลสำเร็จ

1.2 ระดับหลักการ เป็นลักษณะการชี้แนะให้บุคลากรในองค์กร ดังนี้ 2.1 การฝึกฝนบุคลากรให้แยกแยะระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ ซึ่งผลลัพธ์ของหลักการทั้งสองมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติ ไม่ตัดสินใจจากข้อมูลใหม่ แต่ใช้การเรียนรู้ระหว่างหลักการความเชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติในการตัดสินใจอย่างเที่ยงตรง 2.2 การสรุปวินิจฉัย บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุผล มีการพิจารณาโต้สวนความเป็นเหตุผลโดยบุคคลอื่น แล้วจึงประมวลความคิดและเหตุผล เพื่อสรุปวินิจฉัย และ 3. ระดับการปฏิบัติ การมีแบบแผนความคิดในระดับการปฏิบัติมีขั้นตอน ดังนี้ 3.1 วินิจฉัยข้อมูลบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง 3.2 การทดสอบสมมุติฐานโดยการพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและที่ได้จากบุคคลอื่นในการสืบสอบเพื่อลงข้อสรุป 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคแถวซ้ายมือ (Left Hand Column) การพิจารณาข้อเท็จจริงนั้น ใช้เทคนิคการเขียนสิ่งที่จะพูด หรือทำในด้านขวามือของกระดาษ และสิ่งที่คิดแต่พูดไม่ได้ ไว้ทางซ้ายมือของกระดาษ การที่ไม่สามารถนำทุกประเด็นที่คิดมาพูดได้ เนื่องจากทุกประเด็นอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ดังนั้น ควรพิจารณา

ประเด็นข้อคิดที่พูดไม่ได้ทางซ้ายมือของกระดาษ ไปปรับแต่งแผนงานให้มีความสมบูรณ์เกิดความสำเร็จ เพื่อสร้างเป็นแบบแผนความคิด

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ให้ทุกคนตระหนักและเข้าใจสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันขององค์กรหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมมีดังนี้ (Senge, 1990: 223–235) ได้แก่ 1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยการเห็นคุณค่า มีความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อพัฒนาไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลต้องอาศัยพลังสร้างสรรค์ทางความคิดเป็นสิ่งสำคัญ 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร และการสร้างจิตสำนึกในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยการสร้างค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรเกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง 3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในองค์กร และผู้บริหารในการผลักดันต่อวิสัยทัศน์อย่างตรงไปตรงมาและซื่อสัตย์ในสิ่งที่สามารถทำได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความมั่นใจต่อความรู้สึกร่วมพัฒนา และเผยแพร่วิสัยทัศน์ 4. การสร้างการยอมรับ เป็นแนวทางด้านกระบวนการยอมรับของจิตใจที่มีต่อมุมมองวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การยอมรับในความคิด การมีอิสระในทางเลือก และทุ่มเทในการสร้างวิสัยทัศน์ 5. การพัฒนาวิสัยทัศน์ ให้เป็นความคิดหลักขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ได้แก่ ภาพในอนาคตขององค์กร พันธกิจที่องค์กรจะต้องดำรงอยู่ และคุณค่าหลัก ได้แก่ หลักการทำงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ การพัฒนาวิสัยทัศน์จะต้องให้บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน 6. การสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวก ที่เป็นภาพที่พึงปรารถนาขององค์กร วิสัยทัศน์เชิงลบเป็นภาพที่ไม่ต้องการขององค์กร วิสัยทัศน์เชิงบวก จะเป็นแรงบันดาลใจ ในการขับเคลื่อนความก้าวหน้าขององค์กร และ 7. การใช้พลังสร้างสรรค์ เพื่อสร้างให้เกิดความกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจจากการเสริมแรงก่อให้เกิดการสร้างสรรค้งานต่อไป

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมงานให้บังเกิดผลมากกว่าการอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากระบบการเรียนรู้ในลักษณะทีม จะมีผลสะท้อนต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และที่สำคัญองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร นั่นคือ การรวมตัวของทีมงาน ในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานได้ หลักการและแนวปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้

(Senge, 1990: 233 – 237) ได้แก่ 1. การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ในการสร้างทีมงาน เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยการเสวนาจะช่วยเปิดเผยความซับซ้อนของประเด็นที่ยากจะเข้าใจ มุมมองจะทำให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลอย่างอิสระ และนำไปสู่ความเข้าใจประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่สะสมจากการเรียนรู้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพในทีมงาน ส่วนการอภิปรายจะทำให้เกิดมุมมองที่แตกต่างจากการนำเสนอ โดยอาศัยการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจการอภิปรายจะมีความแตกต่างจากการเสวนาตรงที่การเสวนาไม่ค้นหาความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย แต่จะทำความเข้าใจในช่องว่างของประเด็นที่มีความซับซ้อน การฝึกหลักการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จึงเกิดการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด และการอภิปราย ทำให้ทีมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด และการแก้ปัญหาจากหลายมุมมอง 2. กระบวนการขัดแย้งทางความคิด เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน และก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด ซึ่งการบริหารความขัดแย้งจะก่อให้เกิดพลังความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่ดี โดยมีแนวทาง คือ สร้างพลังขับเคลื่อนจากการเรียนรู้ และสร้างผลงานจากความขัดแย้งทางความคิด โดยการทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน การสร้างบรรยากาศแบบเปิดเผยในการเรียนรู้ร่วมกัน

5. การรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลที่ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน ที่ต้องสร้างให้มีลักษณะการเป็นนายของตนเอง (Human Mastery) มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความเจริญเติบโตทางจิตใจ เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตน ในการที่จะสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ หลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การรอบรู้แห่งตน มีดังนี้ (Senge, 1990: 139 – 173) ได้แก่ 1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความแตกต่างจากเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เพราะวิสัยทัศน์มุ่งที่วิธีการไม่ใช่ผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นส่วนสำคัญของการรอบรู้แห่งตน การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จึงต้องสร้างให้เห็นคุณค่าภายใน และเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องไปยังสิ่งที่ต้องการ 2. การใช้พลังสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ในองค์กร ทำให้เกิดเป้าหมายที่ต้องพยายามทำให้เกิดความสำเร็จช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ทำให้เกิดอุปสรรคการเปลี่ยนแปลงอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้เกิดวิสัยทัศน์ให้เป็นพลังการสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าไม่มีช่องว่างหรืออุปสรรค ซึ่งเป็นแหล่งของพลังสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความสำเร็จก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ 3. การบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งทางความคิด ที่ถูกเปลี่ยนเป็นพลังสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ของการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การใช้วิสัยทัศน์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความขัดแย้ง โดยบริหารแบบสร้างสรรค์ความกังวลในความล้มเหลว เป็นแรงจูงใจ และความตั้งใจที่จะไปสู่ความสำเร็จ 4. การอยู่บนพื้นฐานของความจริง เป็นการให้ความสนใจในข้อจำกัดหรือสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง บุคคลที่มีความรู้แห่งตนจึงมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างสมเหตุผล

ค่อยเป็นค่อยไปอย่างสร้างสรรค์ การอยู่บนพื้นฐานของความจริงจะช่วยเพิ่มความสามารถด้านพลังสร้างสรรค์และ 5.การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก บุคคลที่มีความรอบรู้แห่งตนจะมีความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จ สามารถทำงานที่ซับซ้อนได้ซึ่งต้องใช้มิติของจิตใจ บุคคลที่มีจิตสำนึก คือ มีความรู้สึกตัวและจิตใต้สำนึก คือ จิตใจที่สั่งแบบอัตโนมัติ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานที่ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของงาน โดยมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ สำหรับคนที่มีความรอบรู้แห่งตนจะสามารถแก้ไขปัญหา โดยใช้จิตใต้สำนึกในการแก้ไขปัญหาแบบอัตโนมัติ

องค์กรในปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชน ล้วนต้องอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นต้องสร้างหน่วยงานหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยกำหนดและวางรูปแบบพัฒนาองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้านคือ 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและ 5) ด้านความคิดเชิงระบบ เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง และก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยยึดถือแนวคิดในการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการและที่สำคัญ ก็คือต้องทำอย่างเป็นระบบ โดยควรทำเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร (Senge, 1990: 18) ดังนี้

1. ระดับปัจเจกบุคคล มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ค่านิยมขององค์กร (value) ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบ และเข้าใจในการตัดสินใจครั้งสำคัญ ทุกครั้ง อย่างสม่ำเสมอ 2) พัฒนาทักษะ (skill) และความสามารถ (competencies) นอกเหนือจากที่ทุกคนจะต้องพยายามพัฒนาตนเองแล้ว องค์กรจะต้องเข้ามามีส่วน ในการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับสายอาชีพ (career Path) ของแต่ละตำแหน่งงาน และ 3) ปลุกฝังความภูมิใจ และความ เป็นเจ้าขององค์กร ที่ต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อลูกค้าผู้ซื้อสินค้าและบริการ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม อาทิเช่น สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. ระดับองค์กร มาจากการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญ อย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นเสมือนหลักชัยที่ทุกคนจะมุ่งมั่น ไปให้ถึง 2) การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการทำงานที่พอเพียง สามารถสนับสนุนกระบวนการในการเรียนรู้ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) มีระบบการบริหาร และระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งสำคัญต่อการสนับสนุนให้องค์การนั้นมีความเจริญก้าวหน้าบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ ตัวอย่างเช่น ระบบการวางแผน ระบบบัญชีและการเงิน ระบบการให้บริการลูกค้าและ

การตลาด ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการพัฒนางานและการพัฒนาผู้นำ ระบบการทำงานเป็นทีม (team working) ระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (total quality management)

สรุป องค์ประกอบขององค์กรแห่งเรียนรู้ มีหลักสำคัญโดยเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ, การมีแบบแผนความคิด, การมีวิสัยทัศน์ร่วม, การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการรอบรู้ ซึ่งองค์ประกอบด้านต่างๆ ต้องมีความเกี่ยวข้องกัน อีกทั้งต้องสามารถปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยข้อมูลและการตรวจสอบ

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

“การนำความรู้ การสร้างความรู้ การผสมผสานความรู้ การสร้างนวัตกรรมในองค์กร นำมาต่อยอดในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนางานองค์กร “ คำเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มักมีนักวิชาการได้นำมาให้คำจำกัดความของคำว่า วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Senge (อ้างถึงใน ชาตรี บานชื่น. 2548: 90) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การทำให้คนในองค์กรต้องการหรือกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับการสร้างนวัตกรรมพัฒนางานองค์กรอย่างต่อเนื่องและ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2550: 36) ได้ให้ความหมายไว้ว่าวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมีการใช้ความรู้ มีการสร้างความรู้ และร่วมกันเรียนรู้ในปัญหา สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ในการแก้ไขปัญหาได้ การพัฒนาศักยภาพขององค์กรนั้นๆ ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความรู้เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะสามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมการเรียนรู้ไว้ ดัง Marsick and Watkins, 2003: 15; Preskill et al, 2001: 18; Russ-Eft and Preskill, 2001: 25; Yeung et al, 1999: 12 กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรม เป็นกลไกสากลที่มักจะนำมาศึกษาเกี่ยวเนื่องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แม้ว่าหลายองค์กรขนาดใหญ่จะมีทรัพยากรเพียงพอในการตรวจสอบการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับความพร้อมในการเรียนรู้ขององค์กร แต่ในปัจจุบันก็มีงานวิจัยที่เน้นไปทางธุรกิจขนาดเล็กด้วย (Chaston et al, 2001: 35; Rowden, 2002: 28 ) Lucas and Ogilvie ( 2006:11) อ้างถึงวัฒนธรรมว่าเป็น “ระบบของค่านิยมร่วมและข้อสมมติร่วม” วัฒนธรรมมีอำนาจเหนือลักษณะธรรมเนียมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์ของพนักงาน ธุรกิจการทำงานขององค์กร และมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจ ค่านิยมดั้งเดิมที่ฝังอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร มีอำนาจเหนือความเชื่อของพนักงานในการที่จะระบุสถานการณ์ท้าทายต่าง ๆ ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งกำหนดวิธีการสำหรับการแก้ปัญหาและการเข้าสู่สถานการณ์เฉพาะ ซึ่งการกำเนิด การเผยแพร่ความรู้ใหม่และการได้ตอบสถานการณ์ จะได้รับ

การส่งผ่านไปยังทุกระดับขององค์กร “ค่านิยมจะเติมอิทธิพลของวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สมบูรณ์ โดยการผลักดันให้องค์กรไปถึงวิสัยทัศน์นั้น” (Marquardt, 2002: 76) จากนั้น การขยายการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในองค์กรซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เมื่อปัญหาหรือความท้าทายแบบเดียวกันเกิดขึ้นอีก (Goh, 2002, Hult et al., 2004: 26) ผลที่ตามมาคือวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะอยู่บนรากฐานที่มั่นคงและดำเนินไปพร้อมกันอย่างต่อเนื่องต่อสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายคือการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่การคิดค้นใหม่ ๆ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นและการแข่งขันที่ยั่งยืน (Lopez et al, 2006:45)

การเรียนรู้เป็นสิ่งทีประเสริฐที่สุดสำหรับมนุษยชาติ สังคมไทยเป็นสังคมที่ใช้อำนาจหรืออำนาจนิยมวิถีสังคมไทยใหม่จึงควรปรับวัฒนธรรมอำนาจไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) หรือสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) กิจกรรมทางเศรษฐกิจสังคม การสื่อสาร การศึกษา ศาสนา และการวิจัย ควรจะต้องเข้าใจพื้นฐานและมุ่งสู่การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ 5 ประการ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2550 :42) คือ 1) การมีฉันทะในความรู้ หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงในจิตสำนึกจากสำนึกแบบอำนาจนิยมไปสู่จิตสำนึกแห่งความรู้ ฉันทะเกิดจากการมีกัลยาณมิตรชักนำ เช่น พ่อ แม่ครูบาอาจารย์ การได้อ่านหนังสือดี ๆ อย่างหลากหลายจากห้องสมุด การมีการแสดงความรู้ทางศิลปะ วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์จากพิพิธภัณฑ์ การส่งเสริมการอ่านและการสร้างบรรยากาศแห่งการถกแถลงความรู้ตามที่ต่าง ๆ เป็นเครื่องมือให้เกิดฉันทะในความรู้ 2) มีความสามารถในการสร้างความรู้ การเรียนรู้โดยเน้นการท่องจำความรู้เก่า ๆ ทำให้ขาดความรู้ที่เหมาะสมในการใช้งาน การทำงาน การศึกษาเรียนรู้ต้องสามารถสร้างความรู้ใหม่ให้เหมาะแก่การใช้งาน มหาวิทยาลัยไทยทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้เก่าให้แก่นิสิตเป็นส่วนใหญ่มิมีการสร้างความรู้หรือส่งเสริมให้อาจารย์และนิสิตสร้างรู้น้อย ในทางการแพทย์การใช้ความเก่าในการปฏิบัติงานอาจนำมาซึ่งความเสียหายแก่ชีวิตและทรัพย์สินของของชนป่วยได้ การไม่สร้างความรู้ใหม่ทำให้ประเทศต้องไปซื้อความรู้จากต่างประเทศในราคาแพงมากต้องเป็นทาสทางปัญญาของผู้เฒ่าการสร้างความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญ การสร้างความรู้คือการวิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ ควรทำให้เป็นวิถีชีวิต 3) การใช้ความรู้ ในการดำรงชีวิตและการทำงาน สังคมไทยเป็นสังคมที่ใช้ความเห็นมากกว่าใช้ความรู้ คนร้อยคนก็เห็นร้อยอย่างต่างกัน หากความเห็นพ้องได้ยาก ความรู้ที่เป็นความจริงทำให้เห็นตรงกันได้ง่าย ลักษณะการใช้ความเห็นมากกว่าความรู้จะเห็นได้ทั่วไปในการพูดคุยในการประชุม ในการโต้เถียง ในสื่อมวลชน ในเวทีการเมือง เมื่อใช้ความเห็นก็จะขัดแย้งกันสูงและทำงานให้สำเร็จไม่ได้ ปัญหาปัจจุบันล้วนสลับซับซ้อน ใช้แต่ความเห็นหรือใช้อำนาจแก้ปัญหาไม่ได้ต้องใช้การสร้างความรู้ การเรียนรู้ และการใช้ความรู้ ความรู้ที่ได้จากการวิจัยจะต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการทำงานจริง 4) ได้ประโยชน์จากการใช้ความรู้ การใช้ความรู้ย่อมยังให้

เกิดประโยชน์นานาประการเช่น ความสำเร็จในสิ่งยากและการมีประสิทธิภาพ คือใช้ทรัพยากรน้อย แต่ได้ผลมาก งานราชการทุกวันนี้สูญเสียงบประมาณ และทรัพยากรมหาศาล แต่ทำงานได้ผลน้อย เพราะขาดการใช้ความรู้ ยกตัวอย่างเช่นในระบบบริการสาธารณสุขหากมีการวิจัยสร้างความรู้ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีใช้เองพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การวิจัย การใช้ผงน้ำตาลเกลือแร่รักษาโรคอุจจาระร่วง ก็จะช่วยลดอัตราการตายของเด็ก ประหยัดงบประมาณได้มากมาย และยังสามารถทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้นเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติอย่างมหาศาล และ 5) มีความสุขจากกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด การมีฉันทะในความรู้ การสามารถสร้างความรู้ได้เอง การใช้ความรู้และการได้ประโยชน์จากการใช้ความรู้ล้วนทำให้เกิดความปีติความอิ่มใจ สุขใจ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น เมื่อมีความสุขและเกิดฉันทะ คนก็จะเลี้ยวกลับไปหาการเรียนรู้เป็นวงจรต่อเนื่องกัน ทุกวันนี้ผู้คนแสวงหาความสุขแต่หาไม่พบ หรือกลับหลงผิดไปคว้าเอาความทุกข์มาใส่ตัวความสุขจากวัฒนธรรมความรู้เป็นความสุขที่ราคาถูกและนำไปสู่การสร้างสรรค์ ถ้าใครมีความสุขจากการเรียนรู้ ความรู้สึกนึกคิด จิตใจก็จะเปลี่ยนไป และถ้าสังคมมีวัฒนธรรมความรู้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้สุขภาวะของสังคมก็จะเกิดขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรม พบว่ามีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้เสนอลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสอดคล้องกันหลายด้าน โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกลักษณะของวัฒนธรรมในด้านที่มีผู้เสนอสอดคล้องกันมากที่สุดว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้แล้วนำมาสรุปและจัดกลุ่มลักษณะของวัฒนธรรมในด้านที่สอดคล้องกันได้เป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผน : ผลงานวิจัยของ ธิดา จุลินทร (2549: 97-108) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร: ศึกษากรณีศูนย์สุขภาพจิตเขตกรมสุขภาพจิต พบว่าปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินงานมาจากการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนซึ่งเมื่อทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Cooke (1989: 16-23) Chatman and John (1991 quoted in Greenberg and Baron, 1997: 471-472) Robbins (1997: 237, 2009: 585-586) ที่เสนอลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในด้านทิศทางขององค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีการกำหนดเป้าหมายไว้แล้วมุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม: ผลงานวิจัยของ Martin (2004, อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์, 2551: 45-46) ที่ทำการศึกษาวิจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการ



ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาพบว่าการเปลี่ยนรูปแบบจากการทำงานแบบเดิมไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ความรู้ และการมีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด อีกทั้ง มีการเปิดรับความเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ เพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรแบบเปิด (Open enterprise) เป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ ส่วน Keyser (2004:37-38) ที่ทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่าการกล้าที่จะทำโดยไม่กลัวความล้มเหลว นับว่าเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้านหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เมื่อทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Chatman and John (1991 quoted in Greenberg and Baron, 1999: 471-472) ที่เสนอลักษณะวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นลักษณะที่คนในองค์กรมีการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน Denison (2000: 347-372) ที่เสนอลักษณะวัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ว่าเป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรการปรับตัวได้ดี นั้นคือการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Creating change) โดยการวางแผนหลังจากที่อ่านและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ และต้องมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า (Customer focus) โดยการตอบสนองที่รวดเร็วซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นองค์กรต้องมีการเรียนรู้ คือ การสะสมความรู้ และพัฒนาความสามารถให้มากขึ้นเพื่อที่จะรับและแปลความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

3. ด้านการมีส่วนร่วม : ผลงานวิจัยของ Keyser (2004: 37-38) ที่ทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กรพบว่าการมีเป้าหมายและความสนใจร่วมกัน ตลอดจนมีการตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ต้องทำร่วมกันเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการจัดการความรู้สอดคล้องกับ ประชากรมานะกิจกุล และนภาพร สุกนธวารี(2548: 76) ซึ่งศึกษาเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร” กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ วัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจของพนักงานในความเป็นเครือซีเมนต์ไทย นอกจากนั้น ธิดา จุลินทร (2549: 97-108) บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ให้เข้าใจจนเกิดทักษะและมีประสบการณ์ในการดำเนินการตามกระบวนการ/บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และ Denison (2000: 347-372) เสนอวัฒนธรรม 2 ด้าน ที่มีความสอดคล้องกับด้านนี้ ได้แก่ การมีส่วนร่วม (Involvement) สมาชิกในองค์กรจะรู้สึก

ได้ถึงความเป็นเจ้าขององค์การเนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่(Empowerment) และลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นทีมงาน (Team orientation) ทำให้เกิดการพัฒนาศามารถ (Capability development) ของพนักงาน 2) ความสอดคล้องกัน (Consistency) ของสมาชิกในองค์การ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี เนื่องจากพนักงานมีการยอมรับในค่านิยมหลัก (Core value) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการร่วมคาดหวังในสิ่งที่ตรงกัน ทำให้เกิดความเห็นพ้องต้องกัน (Agreement) ได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกัน (Coordination and integration) จนงานเสร็จสิ้น

4. ด้านการเรียนรู้: ผลงานวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้แก่ ประชาการมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธวาริ (2548: 76) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548: 165-224) ธิดาจุลินทร์ (2549: 97-108) พยัค วุฒิรงค์(2550: 43-56) Pan and Scarbrough (1998: 55-66) Martin (2004, อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวาณะวงศ์, 2551: 45-46) Keyser (2004: 37-38) McNabb (2007: 106-124) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้พบว่าองค์การต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ต้องมีช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน รวมถึงสภาพแวดล้อมที่คนในองค์การมีความจริงใจ นับถือกันและมีความไว้วางใจกัน อีกทั้งต้องมีผู้นำการเรียนรู้ที่มีการแบ่งปันความรู้ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวก เมื่อพบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่Cooke (1989:16-23) ที่เสนอลักษณะวัฒนธรรมมิติ เน้นไม่ตรีสัมพันธ์ (Affiliation) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานหรือทีม การแสดงออกของพนักงานในองค์การจะเน้นการทำงานในลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ Chatman and John (1991 quoted in Greenberg and Baron, 1997: 471-472) ที่เสนอลักษณะวัฒนธรรมด้านแบบแผนการทำงานแบบไม่เคร่งครัด (Easygoingness) ซึ่งเป็นลักษณะ การทำงานในบรรยากาศแบบมีความเป็นกันเอง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนั้น Chatman and John ยังเสนอลักษณะวัฒนธรรมด้านการทำงานเป็นทีม (Team orientation) ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1997: 237, 2009: 585-586) โดยเสนอว่าองค์การควรมีการออกแบบ งานหรือจัดรูปงานที่ให้การทำงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงาน โดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์กัน

5. ด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ : ผลงานวิจัยของ Martin (2004, อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวาณะวงศ์, 2551: 45-46) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีการทำงานในลักษณะการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สถาบันสามารถพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันนอกจากนั้น ยังควรมีการทำงานที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอก เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้โดยวิธีการสำรวจความเชี่ยวชาญประสบการณ์และมุมมอง เพื่อพัฒนาความร่วมมือต่อไปในอนาคต มีการจัดพบปะกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นต้น สอดคล้องกับ Keyser (2004: 37-38) ที่ทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กรจากงานหลายชิ้นที่ตีพิมพ์ในช่วง 10 ปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 ถึงปี ค.ศ. 2002 พบว่าองค์กรต้องมีการสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมของความร่วมมือกัน

6. ด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล: ผลงานวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้แก่ Keyser (2004:37-38) Martin (2004 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวาณะวงศ์, 2551: 45-46) McNabb (2007:106-124) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้พบว่าการยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกระตุ้นและจูงใจพนักงานเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารสามารถสร้างสิ่งกระตุ้นทั้งแบบที่เป็นวัตถุ เช่น เงินรางวัล เป็นต้น และสิ่งกระตุ้นที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น การยกย่องชมเชยและการยอมรับการส่งเสริมในหน้าที่การงาน การเพิ่มความท้าทายในเป้าหมายและหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการประเมินผล เป็นต้น

สรุป วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยไม่ได้นำเอาความรู้ระหว่างบุคคลมารวมกัน แต่เกิดจากความรู้ ความสามารถในแต่บุคคล นำออกมาแสดงเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ผลงาน พร้อมทั้งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรได้

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงขององค์กร มักเกิดขึ้นอยู่เสมอกับองค์กรที่มีโอกาสเติบโตหรืออยู่ระหว่างการพัฒนาองค์กรให้อยู่ในระดับชั้นนำ การเปลี่ยนแปลงมักเกิดขึ้นไม่บ่อยนัก แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วองค์กรนั้นๆต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่สังเกตเห็นหรือต้องจัดลำดับความสำคัญเป็นสิ่งแรก คือ พิจารณาว่าปัจจัยใดที่เป็นบ่อเกิดแห่งการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการได้พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีปัจจัย 4 ประการที่

เป็นตัวแปรทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) กายภาพ (Physical setting) และ 4) บุคคล (People) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549:27)

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Changing structure) ในอดีตลักษณะโครงสร้างขององค์กรมีลักษณะเป็นแบบแคบ (Narrow structure) ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาค่อนข้างยาว ทำให้การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบ และการประเมินทำได้ไม่สะดวก แต่ลักษณะโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มจะออกมาในรูปแบบกว้าง (Wide structure) คือมีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น มีอิสระ มีความคล่องตัว และสามารถแสดงความคิดเห็นหรือมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้โดยไม่ถูกจำกัดในเรื่องแนวความคิด จึงทำให้พนักงานสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ได้โดยไม่ผิดคำสั่งผู้บังคับบัญชา

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Changing technology) เทคโนโลยีปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นมากและราคาถูกลง จึงทำให้องค์กรต่างๆ หันมาใช้อุปกรณ์อัตโนมัติเพิ่มขึ้นในอดีตองค์กรขนาดใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ (Mainframe) เพื่อใช้ทำงานประจำ (Routine) เช่น งานด้านการจ่ายเงินเดือน ระบบการออกบัตร ระบบบัญชี ในปัจจุบันวิวัฒนาการทางด้านฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) มีความก้าวหน้าขึ้นมาก เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal computer) เข้ามามีบทบาทในการทำงานทั้งที่บริษัทและที่บ้านและสามารถเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเข้ากับคอมพิวเตอร์ขนาดกลาง (Mini computer) หรือขนาดใหญ่ขององค์กรได้ โดยผ่านอุปกรณ์การสื่อสาร (Communication device) เช่น โมเด็ม (Modem) ไมโครเวฟ เส้นใยแก้วนำแสง (fiber optic) จนกระทั่งดาวเทียม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันคนนิยมใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) ช่วยในการติดต่อสื่อสารและส่งผ่านข้อมูลไปมาระหว่างกัน โดยอาจจะอยู่ในรูปจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น หรือในองค์กรขนาดเล็กก็สามารถสร้างเครือข่าย (Network) ได้ เช่น เครือข่ายเฉพาะที่ [Local Area Network (LAN)] เครือข่ายพื้นที่กว้าง [(Wide Area Network (WAN)] เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงกายภาพ (Changing the physical setting) ในเรื่องของรูปแบบการทำงานซึ่งรวมถึงการออกแบบสถานที่ (Layout) ย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร เช่น ลักษณะโรงงานของญี่ปุ่นมักจะมีการออกแบบผังโรงงานในลักษณะรูปตัวยู (U - shape) ซึ่งพนักงานมีการนั่งทำงานเป็นรูปตัวยู โดยพนักงานคนที่สองจะดึงงานจากคนที่หนึ่งมาทำต่อแล้วส่งต่อให้คนที่สาม คนที่สามทำเสร็จก็จะส่งต่อให้คนที่สี่ทำต่อไปเรื่อยๆ จนกระทั่งเสร็จวงจรการผลิต หากระหว่างการทำงานมีจุดใดจุดหนึ่งที่ผิดพลาดก็จะมีคนหยุดงานชั่วคราวเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด

หากจุดใดผิดพลาดบ่อยก็จะมี การเปลี่ยนแปลงบุคคลหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม แต่ลักษณะผังงาน โรงงานแบบยูโรปจะออกมาในลักษณะเส้นตรง ซึ่งการส่งผ่านงานจะแตกต่างกัน การจัดผังโรงงาน ผังสำนักงาน และผังองค์การมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและประสิทธิภาพการ ทำงานของบุคคล (Individual performance) นอกจากนั้นยังมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงบุคคล (Changing people) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือการ เปลี่ยนแปลงพนักงานมีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มย่อมมีผลกระทบต่องานขององค์การ เมื่อ มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร นโยบาย กฎระเบียบในการบริหารอาจจะเปลี่ยนไปตามนโยบายของผู้บริหาร การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจก็มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ขนาดการควบคุมของ องค์การ (Span of control) ก็มีผลกระทบต่อติดต่อสื่อสารกันภายในองค์การ การมีมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ที่ดีต่อกันย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงาน มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยปกติผู้บริหารรวมถึงผู้ได้บังคับบัญชา มักจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่ ด้วยความจำเป็นอันเนื่องจากอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้เปลี่ยนไปตาม กระแสโลกาภิวัตน์จึงทำให้ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือสร้าง นวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาดตลอดเวลา เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

ทั้งนี้ยังมีอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผล กล่าวคือ อิทธิพล จากสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment forces) เกิดจากเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงาน และวัฒนธรรมองค์การ นอกเหนือจากนั้นก็คือเรื่องกลยุทธ์การ บริหารการตัดสินใจ และกิจกรรมขององค์การ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดอิทธิพลและทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง บ่อยครั้งที่อิทธิพลจากภายในมีผลกระทบมาจากอิทธิพลภายนอก เช่น การทำงาน เป็นช่วง มีผลกระทบต่อแรงงานในการผลิต พฤติกรรมและทัศนคติ หรือแรงบีบจาก เศรษฐกิจย่อมมีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment forces) เกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ไป ได้แก่ แรงบีบจากการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม ตลอดจนอิทธิพลจากต่างประเทศ และที่สำคัญคือสภาพแวดล้อมจากงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ( รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 27)

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะนำไปสู่นวัตกรรมองค์การใหม่ๆหรือการสร้าง องค์กรนวัตกรรม มีเหตุที่ทำให้เกิดหลายปัจจัย ดัง Vrakking ( อ้างถึงใน กิรติ ยศยิ่งยง 2552, 56-62) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ คือ

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรเทคโนโลยี (technological resource management) ทรัพยากร เทคโนโลยี คือ การจัดการ การสะสมความรู้ และประสบการณ์ปฏิบัติจริง (experience)กับ เทคโนโลยี (technologies available) การมีความรู้และสามารถใช้เป็น (know-how) เทคโนโลยีมี

ความจำเป็นต่อการผลิต เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (insight) กับเทคโนโลยีที่มีอยู่และกำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการประเมินเทคโนโลยี (technologies assessment) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเข้ากันได้ของเทคโนโลยีที่เป็นเทคโนโลยีแบบใหม่ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อทักษะขององค์กรและศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (potential technologies) โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีผลโดยตรงกับการผลิต การขนส่ง การจ้างงานระดับของการลงทุน และความเป็นอยู่ของหน่วยเศรษฐกิจโดยรวมของหน่วยธุรกิจทั้งหมด

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) พนักงานเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้น องค์กรต้องให้การศึกษาหรือฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์ (creative) และความเป็นภาวะผู้ประกอบการ (entrepreneurship) เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม ในขณะเดียวกัน องค์กรควรจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (commitment) โดยการนำระบบการจัดการสายอาชีพ (career management) เข้ามาใช้ จากวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการรักษาความรู้และความท้าทายเอาไว้โดยการรักษาและสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้น องค์กรจะต้องสร้างให้เกิด “ทีมร่วมสายงาน” (team-composition) เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางด้านความคิด ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์การทำงาน ขณะเดียวกัน องค์กรต้องมีวัฒนธรรม (culture) ที่เป็นค่านิยมร่วมกันที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการมีกฎระเบียบภายใน (internal regulations) และโครงสร้าง (structure) ที่สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผล และการมีผู้นำ (leadership) ที่กล้าเสี่ยงและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรมและผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์กร (organizational conditions) กระบวนการของนวัตกรรม มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์กร ได้แก่ 3.1 วิสัยทัศน์ ถือเป็นเงื่อนไขหลักในการจัดการนวัตกรรม ต้องการวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความปรารถนาที่เด่นชัดในการสร้างนวัตกรรม 3.2 กลยุทธ์องค์กร ควรพัฒนากลยุทธ์ให้มีความชัดเจนภายใต้นโยบายทั่วไป ซึ่งควรมีการระบุถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินธุรกิจ และ 3.3 โครงสร้างองค์กร จะต้องส่งเสริมศักยภาพด้านนวัตกรรม องค์กรจึงต้องปรับโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับแนวทางขององค์กร ซึ่งโครงสร้างขององค์กรแบบ Adhocracy ถือเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรม ที่ต้องมีความรวดเร็ว มีการควบคุม และมีคุณภาพ

4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ (operational guidance) องค์กรส่วนใหญ่ ขาดการวางแผนและงบประมาณในระยะยาวในการสร้างนวัตกรรม จึงทำให้เกิดความล้มเหลว ในการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น องค์กรจะต้องให้ความใส่ใจกับการจัดการด้านงบประมาณ (budget) และการ

วางแผนและการคัดเลือกโครงการ (planning and selection projects) การควบคุมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือ การควบคุมงบประมาณ (budget) และเวลา (time) ความเร็ว (speed) เป็นเสมือนอาวุธในการต่อสู้ เวลา คือ ปัจจัยใหม่ ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความยืดหยุ่น

สรุป การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อแต่ละสมาชิกภายในองค์กรได้นำไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจ และปรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับวิธีของตนเองอย่างแนบเนียน ทั้งนี้ยังมี ตัวแปรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรประกอบด้วย โครงสร้าง, เทคโนโลยี, บุคคลและกายภาพ ซึ่งล้วนแต่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

#### ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ เรื่อง รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม โดยแบ่งเป็น 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ และ 2) การวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณได้ใช้โปรแกรม Lisrel 8.80 มาช่วยในการวิเคราะห์เชิงสถิติเพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้องและแม่นยำมากขึ้น ทั้งนี้เมื่อได้รูปแบบจากการใช้โปรแกรมทางสถิติแล้ว สามารถนำมาเชื่อมโยงกับข้อมูลทางการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างรูปแบบที่สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในบทที่ 1 ได้

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ระบุไว้ในบทที่ 1 ดังนี้

##### ตัวแปรที่ศึกษา

##### 1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 3 ตัวแปร ได้แก่

1.1 การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านการบริหาร ด้านการเรียนรู้

1.3 วัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ วัฒนธรรมที่ต้องการ แนวทางการสนับสนุนและผลักดัน การวัดและการประเมินผล

##### 2. ตัวแปรตาม คือ ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย

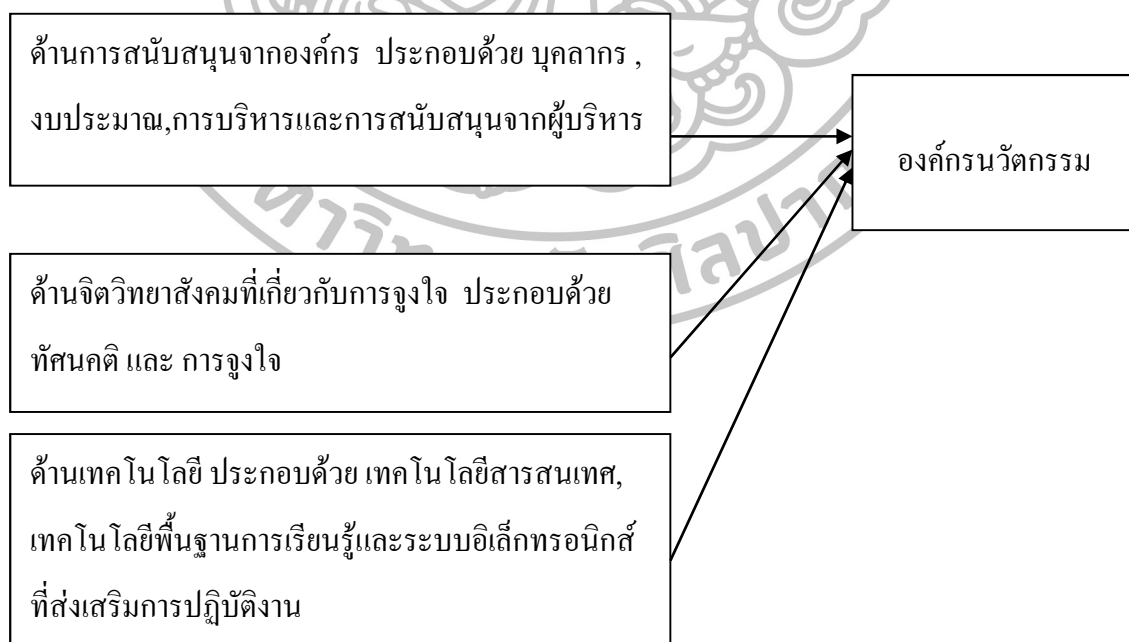
##### 1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรนวัตกรรม

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักขององค์กรนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีตัวแปรที่ส่งผลต่อองค์กรนวัตกรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาจัดกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 : ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ

การบริหาร และการสนับสนุนจากผู้บริหาร กลุ่มที่ 2 : ด้านจิตวิทยาสังคมที่เกี่ยวกับการจูงใจ ได้แก่ ทักษะคิด และการจูงใจ และกลุ่มที่ 3 : ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยจากนักวิชาการ ได้แก่ Henry Fayol (1923) สมพงษ์ เกษมสิน (2526) สมยศ นาวิการ (2538) เสนาะ ดิยาวัว (2546) และสุรชาติ ฌ หนองคาย (2540) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 1 คือ การสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวกับด้านการบริหาร สมพงษ์ เกษมสิน (2526) นพเก้า ห่อนบุญเกิม (2552) สมชาย หิรัญกิตติ (2542) และสมยศ นาวิการ (2538) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 2 คือ การสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวกับด้านบุคลากร และ Robbin and Marry Koter (1993) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 3 และอันดับที่ 4 คือ ด้านจิตวิทยาสังคมที่เกี่ยวกับการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี ตามลำดับ

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้นผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรม ได้ดังนี้ 1) ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ การบริหารและการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) ด้านจิตวิทยาสังคมที่เกี่ยวกับการจูงใจ ได้แก่ ทักษะคิด และการจูงใจ และ 3) ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงแผนภาพความสัมพันธ์ ได้ดังนี้



ภาพที่ 6 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรนวัตกรรม



การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมได้นั้นบุคลากรในองค์กรควรพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรของตนไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันและจะได้ปฏิบัติตามหลักการที่วางไว้รวมถึงการส่งเสริมการผสานความคิดที่มาจากฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยจัดระบบองค์ความรู้เพื่อให้ทุกคนได้มีความรู้เพิ่ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการนวัตกรรมมีการพัฒนาขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรนวัตกรรมที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่มาจาก การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม โดยสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 ตารางแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรนวัตกรรม

ตัวแปร / องค์ประกอบ องค์กรนวัตกรรม	ผู้วิจัย	สรุปผลการวิจัย
1.ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 1.1 บุคลากร 1.2 งบประมาณ 1.3 การบริหาร 1.4 การสนับสนุนจากผู้บริหาร	Henry Fayol , สมพงษ์ เกษมสิน , สมยศ นาวิการ, เสนาะ ดีเยาว์, สุรชาติ ฅ นองคาย,สมพงษ์ เกษมสิน ,นพเก้า ห่อนบุญเกิม	องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมในหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งองค์กรควรมีหลักการในการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่มุ่งหมาย
2.ด้านจิตวิทยาทางสังคม 2.1 ทักษะคิด 2.2 การจูงใจ	สมชาย หิรัญกิตติ , สมยศ นาวิการ , Robbins and Coulter	นโยบาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอน
3.ด้านเทคโนโลยี 3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ 3.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ 3.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน		

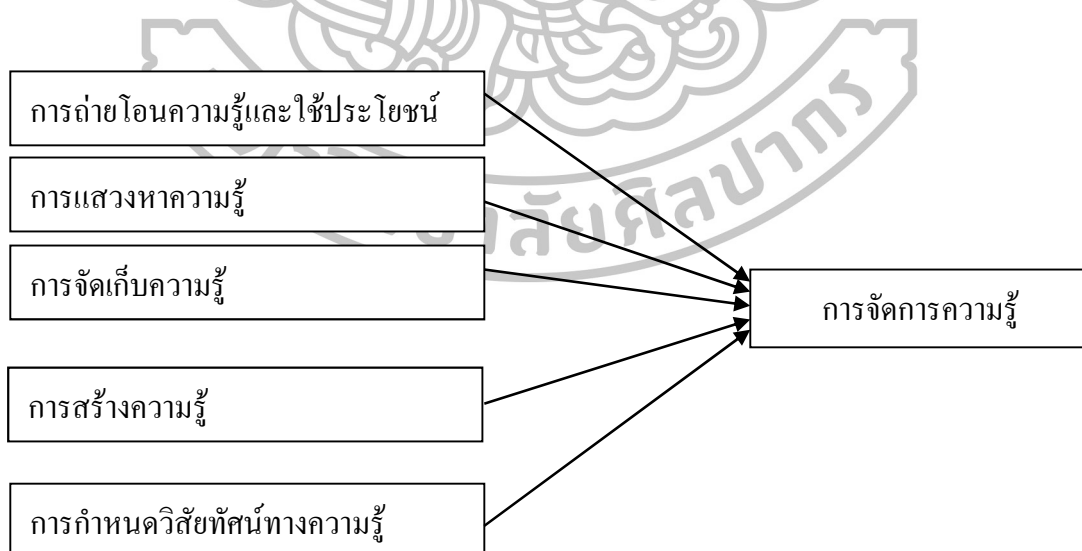
สรุป องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งองค์กรควรมีหลักการในการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่มุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอนนอกจากนี้ ยังต้องอาศัยหลักการหลายอย่างที่เอื้อต่อการพัฒนา อันนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สมบูรณ์และนำไปสู่ความสำเร็จ

## 2. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความรู้

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึง นำมาจัดกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 : ด้านการถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ กลุ่มที่ 2 : ด้าน การแสวงหาความรู้ กลุ่มที่ 3 : ด้านการจัดเก็บความรู้ กลุ่มที่ 4 : ด้านการสร้างความรู้ และกลุ่มที่ 5 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยจากนักวิชาการ ได้แก่ Marquart (1996) Stewart and other (2000) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 1 คือ ด้านการถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้, Darventport and Poozax (1998) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 2 คือ ด้านการแสวงหาความรู้ วิจารย์ พานิช (2546) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 3 คือ ด้านการจัดเก็บความรู้ Senge (2002) Kaoru Ashikawa (1968) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 4 คือ ด้านการสร้างความรู้ และสำนักงาน พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) พบว่า ตัวแปรอันดับที่ 5 คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ทางความรู้

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบการ จัดการความรู้ได้ดังนี้ 1) ด้านการถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ 2) ด้านการแสวงหาความรู้ 3) ด้าน การจัดเก็บความรู้ 4) ด้านการสร้างความรู้ และ 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ ซึ่ง สามารถแสดงแผนภาพความสัมพันธ์ ได้ดังนี้



ภาพที่ 7 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่มีกระบวนการและเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล, สารสนเทศและ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้และจะต้องมีการจัดเก็บใน ลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวกเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานทำให้เกิด การถ่ายโอนความรู้และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้ยัง ประกอบด้วยความรู้และความชำนาญในงาน หากมีการจัดเก็บไว้ในฐานความรู้ขององค์กรความรู้ เหล่านี้จะช่วยแก้ปัญหาอันเกิดจากการทำงานที่มักเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยกระบวนการจะ เริ่มต้นตั้งแต่การระบุถึงความรู้ ที่ต้องการสร้างรูปแบบของการจัดเก็บความรู้ซึ่งเป็นทางการในการ เพิ่มมูลค่าของรู้นั้นทำได้ด้วยการนำความรู้ไปใช้อีกบ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ ดังนั้น ผู้วิจัยสรุป ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความรู้ที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่มาจาก การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม โดยสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 3 ตารางแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความรู้

ตัวแปร / องค์ประกอบ การจัดการความรู้	ผู้วิจัย	สรุปผลการวิจัย
1.การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ 2.การสร้างความรู้ 3.การแสวงหาความรู้ 4.การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์ จากความรู้ 5.การจัดเก็บความรู้	Marquart , Stewart and other ,Darventport and Poosax, วิจารณ์ พานิช, Senge,Kaoru Ashikawa ,สำนักงานพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	การจัดการที่มีกระบวนการและเป็น ระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของ บุคคลเพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) และ จะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้ สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่ สะดวกเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และมีการ แพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้ยัง ประกอบด้วยความรู้และความชำนาญใน งาน

สรุป การจัดการความรู้ต้องมีกระบวนการและเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล ,สารสนเทศ และ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้ โดยจะต้องมีการจัดเก็บ ความรู้ในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวกเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการถ่าย โอนความรู้และมีการแพร่กระจายไปทั่วองค์กร ดังนั้นในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ

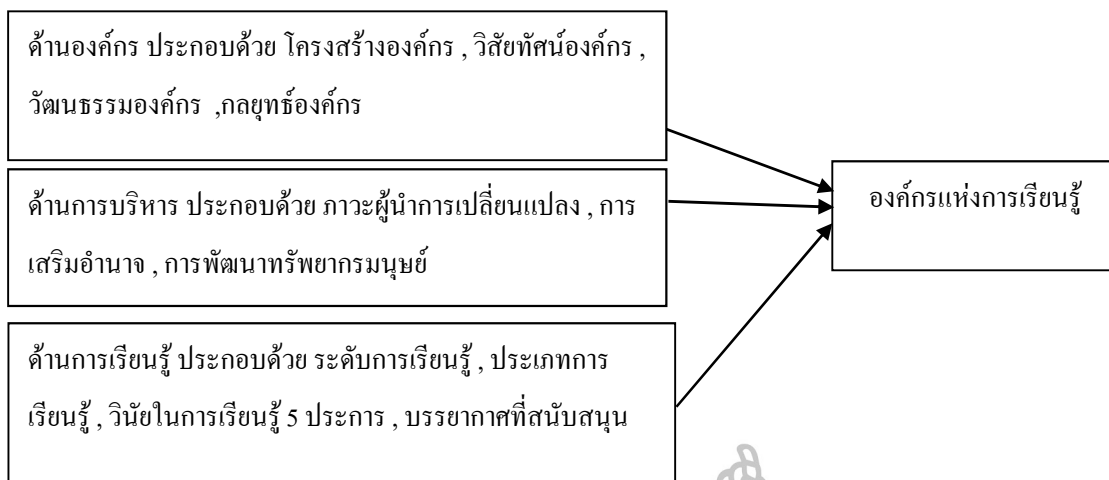
จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนทางปัญญา โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและการเผยแพร่กระจายความรู้อย่างกว้างขวางที่สามารถเรียกใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้และยังนำไปสู่การสร้างความรู้ที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และมีการปรับเปลี่ยนความรู้ให้ทันสมัยขึ้น

### 3. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยได้ ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีตัวแปรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาจัดกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 : ด้านองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์องค์กร กลุ่มที่ 2 : ด้านการบริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมอำนาจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ กลุ่มที่ 3 : ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ วินัยในการเรียนรู้ 5 ประการ บรรยากาศที่สนับสนุน

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยจากนักวิชาการ ได้แก่ Senge(1990) Marquart (1996) Marquart and Raynald (1994) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 1 คือ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุน Patlor, Bergoy and Boyday (1991) Wek and Leeon (1993) Watkin and Markseek (1992) และเจน เจตร มณีนาค (2546) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 2 คือ ด้านระดับการเรียนรู้ Senge (1990) Marquart (1996), Marquart and Raynald (1994) Gayhart and Markseek (1996) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 3 คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กรและกลยุทธ์องค์กร Watkin and Markseek (1992) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 4 คือ ด้านการเสริมอำนาจ และชวินท์ รัมมন্নันท์กุล (2540) พบว่า ตัวแปรอันดับที่ 5 คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้นผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้ 1) ด้านองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์องค์กร 2) ด้านการบริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมอำนาจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ วินัยในการเรียนรู้ 5 ประการ บรรยากาศที่สนับสนุน ซึ่งสามารถแสดงแผนภาพความสัมพันธ์ ได้ดังนี้



ภาพที่ 8 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านด้วยกัน โดยจะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการให้เหมาะสมกับคนในองค์กร เทคโนโลยี เป้าหมาย การกิจ และวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุด ซึ่งการจะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่มาจาก การตั้งตระหนักรู้แนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม โดยสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 4 ตารางแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร / องค์ประกอบ องค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้วิจัย	สรุปผลการวิจัย
<b>1.ด้านองค์กร</b> 1.1 โครงสร้างองค์กร 1.2 วิสัยทัศน์องค์กร 1.3 วัฒนธรรมองค์กร 1.4 กลยุทธ์องค์กร	Senge , Marquart and Raynald , Patlor , Bergoy and Boyday , Wek and Leon , Watkin and Markseek และเจนเจตร มณีนาค และ ชวินท์ รัมมณันท์กุล	การที่จะพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นพบว่า การพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4 ตารางแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ตัวแปร / องค์ประกอบ องค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้วิจัย	สรุปผลการวิจัย
<b>2.ด้านการบริหาร</b> 2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.2 การเสริมอำนาจ 2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ <b>3.ด้านการเรียนรู้</b> 3.1 ระดับการเรียนรู้ 3.2 ประเภทการเรียนรู้ 3.3 วินัยในการเรียนรู้ 5 ประการ 3.4 บรรยากาศที่สนับสนุน		องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านด้วยกัน โดยจะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการให้เหมาะสมกับคนในองค์กร เทคโนโลยี เป้าหมาย การกิจ และวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุด ซึ่งการจะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุป การจะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ อาทิ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรทุกระดับ มีการเสริมพลังอำนาจหรือมอบอำนาจในองค์กร มีความคิดที่เป็นระบบ มีลักษณะการทำงานเป็นทีม มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน และมีการสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

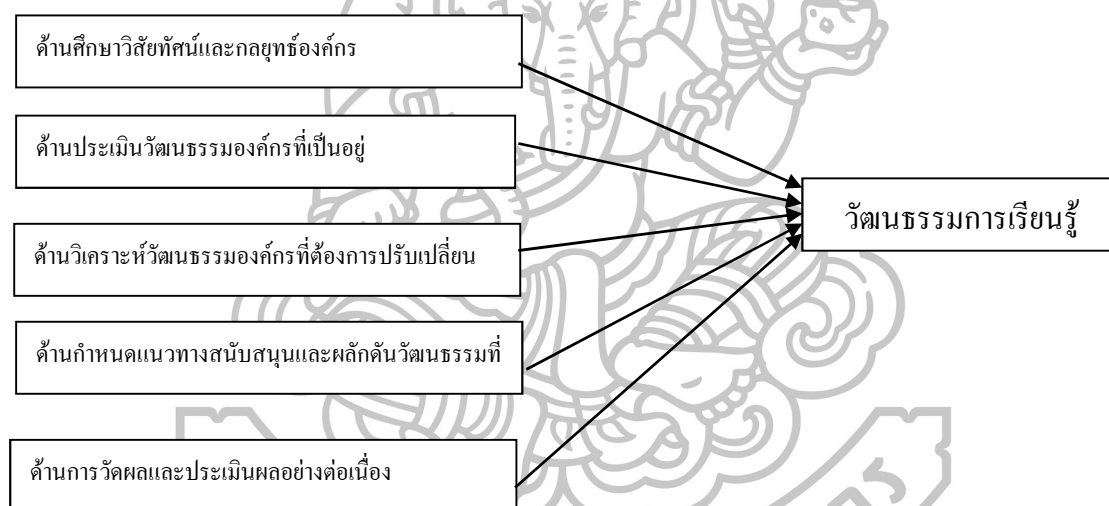
#### 4. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมการเรียนรู้

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีตัวแปรที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ ผู้วิจัยจึงนำมาจัดกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 : ด้านศึกษาวิจัยทัศนและกลยุทธ์องค์กร , กลุ่มที่ 2 : ด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่, กลุ่มที่ 3: ด้านวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน, กลุ่มที่ 4: ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ และ กลุ่มที่ 5 : ด้านการวัดผลและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยจากนักวิชาการ ได้แก่ Denison (2000), Newstom and Devis (2002), Shine (1994), Daft (2001), Chemerhorn (2002), สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ และนิสดารัก เวชยานนท์ (2541) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 1 คือ ด้านการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร , Newstom and Devis (2002), Shine (1994), Daft (2001), Chatman and Jean (1994) และสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ

(2540) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 2 คือ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร , Newstom and Devis (2002), Shine (1994) Betman and Shell (2002) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 3 คือ ด้านการกำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ , Denisson (2000), Shine (1994) และ Hostland and other (2001) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลอันดับที่ 4 คือ ด้านการวัดผลและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ตัวแปรอันดับที่ 5 คือ ด้านการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้นผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้ดังนี้ 1) ด้านศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร, 2) ด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่, 3) ด้านวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน, 4) ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ และ 5) ด้านการวัดผลและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแสดงแผนภาพความสัมพันธ์ ได้ดังนี้



ภาพที่ 9 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์กรควรมีลักษณะที่มีความสามารถในการปรับตัวขององค์กรโดยมุ่งเน้นไปถึงตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียและกล้าที่จะเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์รวมทั้งการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจโดยมุ่งเน้นที่การทำงานเป็นทีมมีความเสมอภาคและยุติธรรมในองค์กรและต้องมีความสอดคล้องกัน โดยการมีค่านิยมร่วมเดียวกันมีการเชื่อมโยงบูรณาการความคิดได้อย่างเป็นระบบอันจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานร่วมกันดังนั้นผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มี

ความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่มาจาก การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม โดยสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 5 ตารางแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมการเรียนรู้

ตัวแปร / องค์ประกอบ วัฒนธรรมการเรียนรู้	ผู้วิจัย	สรุปผลการวิจัย
1.ศึกษาวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์องค์กร 2.ประเมินวัฒนธรรม องค์กรที่ เป็นอยู่ 3.วิเคราะห์วัฒนธรรม องค์กรที่ต้องการ ปรับเปลี่ยน 4.กำหนดแนวทาง สนับสนุน และ ผลักดันวัฒนธรรมที่ ต้องการ 5.การวัดผลและ ประเมินผลอย่าง ต่อเนื่อง	Denisson,NewstormandDevid, Shine , Daft , Chemerhorn , สุนทร วงศ์ไศยวรรณ และนิส ดารักษ์ เวชยานนท์, และ สุนทร วงศ์ไศยวรรณ	องค์กรที่เน้นการเรียนรู้ มีการสร้าง วัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอด ความรู้ต้องมีช่องทางการ ติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน รวมถึงสภาพแวดล้อมที่คนใน องค์กรมีความจริงใจ นับถือกัน และมีความไว้วางใจกัน

สรุป วัฒนธรรมการเรียนรู้มุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์กรซึ่งเป็นองค์กรมี นโยบายที่ให้ความสำคัญคุณธรรม ให้การสนับสนุนพนักงานในองค์กร การตัดสินใจหรือการดำเนินการ ต่างๆ ในองค์กรพิจารณาถึงผลกระทบที่มีบุคคลในองค์กรมาน้อยเพียงใด และเคารพในสิทธิความเป็นมนุษย์ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิด กว้าง มีความยืดหยุ่นไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดเอาไว้ มุ่งเน้นที่การทำงานเป็นทีม มีการ สื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล มีค่านิยมร่วมเดียวกัน ประสานงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายในงาน มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และกล้าที่เผชิญความ เสี่ยง เป็นต้น



## ส่วนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ

### 1. นิยามและลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยต้องการพัฒนารูปแบบ ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสกัดหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

โมเดลลิสเรลหรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (linear structural relationship model or LISREL model) หมายถึง โมเดลที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal) ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ (observed or manifest variables) กับตัวแปรแฝง (latent variables) โดยมีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดเกี่ยวกับทิศทางของการเป็นเหตุ โมเดลลิสเรล ประกอบด้วย 1) โมเดลการวัด เป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง คือตัวแปรที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ไม่สามารถวัดได้โดยตรงกับตัวแปรสังเกตได้ คือ ตัวแปรที่สามารถวัดได้และใช้เป็นตัวบ่งชี้ ตัวแปรแฝง แบ่งเป็น 1) โมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (X) กับโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Y) 2) โมเดลสมการโครงสร้าง เป็นโมเดลที่ใช้แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงในรูปแบบการวิจัย ผลการสังเคราะห์ของโมเดลลิสเรล มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล 3 วิธี ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบ 2) การวิเคราะห์อิทธิพล และ 3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์ถดถอย เทคนิคการวิเคราะห์ 2 เทคนิค คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบของเทอร์สตัน (Thurstonian factor analysis) และการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ (path analysis) หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล คือ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมทริกซ์ ที่ได้จากการประมาณค่าตามโมเดลลิสเรลที่เป็นสมมติฐานวิจัย (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 20) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ไว้ว่า เป็นการประยุกต์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณตามพื้นฐานความรู้ทางทฤษฎีให้ทราบว่า ตัวแปรซึ่งเป็นเหตุมีอิทธิพลต่อตัวแปร ซึ่งเป็นผลในลักษณะใด อิทธิพลแต่ละประเภทมีปริมาณและทิศทางอย่างไร และเพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบทฤษฎีว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล จากปรากฏการณ์จริงสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความสัมพันธ์ตามทฤษฎี (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 28)

การวิเคราะห์เส้นทางมีลักษณะใหญ่ ๆ 3 ประการ คือ 1) เป็นเทคนิคทางสถิติที่อาศัยการประยุกต์การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ 2) เป็นการศึกษาขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผลทั้งทางตรงและทางอ้อม และ 3) ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้

สามารถนำมาเขียนอธิบายได้ด้วยรูปแบบจำลองโมเดลและสมการโครงสร้างตามรูปแบบจำลองที่สร้างขึ้น (สำราญ มีแจ้ง, 2544: 65)

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล โดยมีพื้นฐานทางสถิติจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ซึ่งอาศัยแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลและสมการโครงสร้างตามแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยอาศัยพื้นฐานความรู้ในปรากฏการณ์และตามทฤษฎีที่อธิบายเชิงเหตุและผลเป็นสำคัญ ในการนำวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผลทั้งในด้านขนาดและทิศทาง นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ทั้งความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อม

## 2. สัญลักษณ์ของรูปแบบการวิจัย

5.2.1 สัญลักษณ์รูปวงรี  หรือ วงกลม  แทน ตัวแปรแฝง

5.2.2 สัญลักษณ์รูปสี่เหลี่ยม  แทน ตัวแปรสังเกตได้ (X และ Y)

5.2.3 สัญลักษณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้รูปลูกศร  $\rightarrow$  แทนความสัมพันธ์

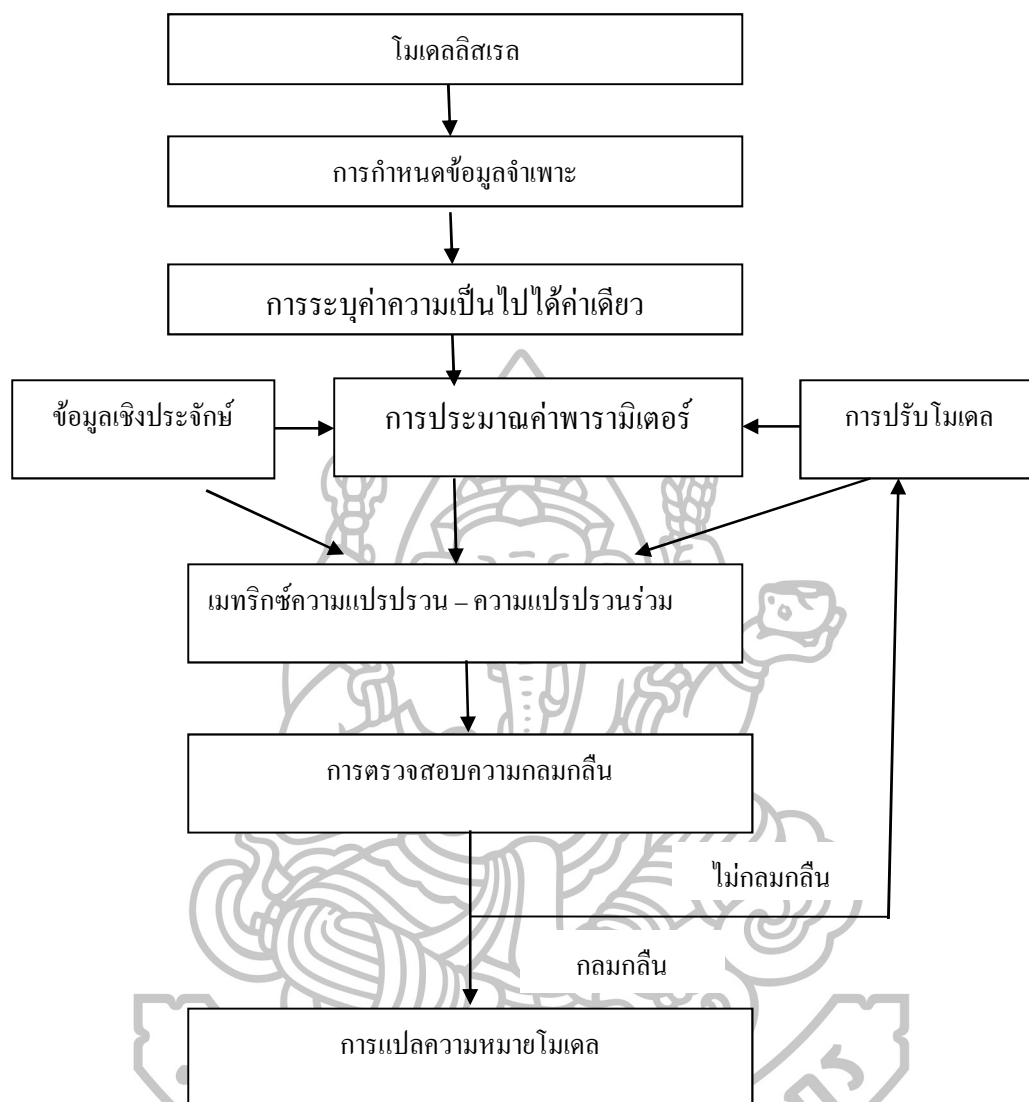
5.2.4 สัญลักษณ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หัวลูกศรจะแสดงทิศทางของอิทธิพล รูปของหัวลูกศร  $\longleftrightarrow$  แทน ความสัมพันธ์

## 3. ลักษณะและข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์เส้นทาง

ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์เส้นทาง (Pedhazur, 1997: 771) แบ่งได้ 5 แบบ ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง 2) ตัวแปรส่วนที่เหลือ (Residual Variable) ต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง และไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระที่ปรากฏอยู่ในรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานที่ทดสอบ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานที่ทดสอบมีความสัมพันธ์ในลักษณะส่งผลต่อกันทางเดียว 4) ระดับการวัดตัวแปรต่าง ๆ อยู่ในมาตราอันตรภาค (Interval Scale) และ 5) การวัดตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนของการวัด (Measurement Error)

## 4. การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดของโมเดลลิสเรล โดยนำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัยเรื่องรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยมีหลักการวิเคราะห์ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1.การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล 2.การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล 3.การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล 4.การตรวจสอบความตรงของโมเดล 5.การแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล และ 6.การแปรผลการวิเคราะห์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย , 2538: 15-16) มีขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อวิเคราะห์โมเดลลิสเรล สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลที่เลือก

ที่มา: นงลักษณ์ วิรัชชัย, การวิเคราะห์ห่อถัก (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542).

## 5. การสร้างโมเดลความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ผู้วิจัยได้ดำเนินตามขั้นตอนการวิจัยขั้นที่ 1 คือ การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสกัดหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การได้มาของปัจจัยมาจากการสกัดหาปัจจัยจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

2. จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

3. ลากเส้นแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลจากตัวแปรสาเหตุไปสู่ตัวแปรผล โดยยึดหลักการความเป็นสาเหตุและผลที่เกี่ยวข้องระหว่างตัวแปร ทั้งนี้การลากเส้นหรือไม่ลากเส้นทางจากตัวแปรสาเหตุไปสู่ตัวแปรผลจากผู้วิจัยได้นำข้อสรุปจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมายืนยัน

4. ตรวจสอบรูปแบบ เพื่อหาความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบรูปแบบ เมื่อสร้างโมเดลลิสเรลจากพื้นฐานทางทฤษฎีได้เป็นโมเดลสมมติฐานวิจัยแล้ว มีขั้นตอนต่อไปนี้เป็น การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล การระบุความเป็นไปได้ ค่าเดียวของโมเดล การเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ และเพื่อทำการวิเคราะห์หาค่าเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม หรือ เมตริกซ์สหสัมพันธ์ จากนั้นตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลลิสเรล ด้วยการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่เป็นสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลลิสเรล พิจารณาจากค่าสถิติ ต่อไปนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538: 16-19)

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ โดยที่ค่าไค-สแควร์สูงมากแสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หาก ถ้าไค-สแควร์ต่ำมากหรือเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีการวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-fit Index : GFI) ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าสูงมากเมื่อเทียบกับองศาอิสระ ผู้วิจัยต้องปรับโมเดลใหม่ หากหลังจากการปรับโมเดลแล้ว ถ้าผลการวิเคราะห์ที่ได้ใหม่มีค่าไค-สแควร์ลดลงมากกว่าค่าแรก แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น นั่นคือ GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างค่าฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับและหลังปรับกับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับ โมเดล ดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า GFI ควรมีค่าเข้าใกล้ 1

3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness -of-fit Index : AGFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ จำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าดัชนี AGFI ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับดัชนี GFI

4. ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( Relative Chi-Square ) เป็นค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่มีองศาอิสระไม่เท่ากัน โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ควรมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ไม่เกิน 2

5. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ ( Root Mean Square Residual : RMR ) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสกัดหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 4 ตัว ได้แก่ องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ดังนี้

ตัวแปรแฝง ทั้ง 4 ตัว ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร จิตวิทยาทางสังคม และ เทคโนโลยี

2. ตัวแปรแฝงด้านการจัดการความรู้ ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การสร้างความรู้ และการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้

3. ตัวแปรแฝงด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านการบริหาร และด้านการเรียนรู้

4. ตัวแปรแฝงด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ ด้านวัฒนธรรมที่ต้องการ ด้านแนวทางการสนับสนุนและผลักดัน และ ด้านการวัดและประเมินผล

สรุปได้ว่า มีตัวแปรแฝง 4 ตัว ตัวแปรสังเกตได้ 16 ตัว ดังนั้นรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มีตัวแปรทั้งสิ้น 20 ตัว ซึ่งแสดงภาพรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (SEM) ในบทที่ 5

## ส่วนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นงานวิจัยในประเทศที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดในประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

#### 1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม

จารุวรรณ นุตะศรีรินทร์ (2550: 447) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมของบริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน และตัวแทนพนักงานจำนวน 4 ท่าน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง เครื่องมือที่สนับสนุนพฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการสื่อสารมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (1) กลยุทธ์นวัตกรรมถูกจัดว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ และสร้าง ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยมีพันธกิจที่ชัดเจนที่ได้ระบุถึงการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (2) โครงสร้าง มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ มีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม การบริหารมีความยืดหยุ่นสูง ระบบการทำงานต่าง ๆ ภายใน องค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์และมีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน (3) เครื่องมือสนับสนุนและระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากระดับบุคคลไปสู่ระดับ องค์กรด้วยการมีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม ระบบจ่ายค่าตอบแทน และ การให้รางวัลทีู่งใจโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการส่งเสริมด้านการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์โดยการให้เวลาและ โอกาสพนักงานในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการใช้ เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม มีการเปิดกว้างด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะกระตุ้น ความคิดสร้างสรรค์ มีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) และอินทราเน็ต (Intranet) เข้ามาเป็น ส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานทุกคนสามารถใช้ได้อย่างอิสระมีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ทางระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) ที่มีประสิทธิภาพ (4) พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม มีการ กำหนดขีดความสามารถหลักของพนักงาน 5 ข้อ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (ทั้งภายในและ ภายนอก) 2) การกระทำที่ดีที่สุด 3) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 4) จิตวิญญาณแห่งความท้าทาย และ 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่เชื่อมโยงไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายขององค์กรและ

เป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ที่จะพัฒนางานและตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและมีการสื่อสารความสำเร็จร่วมกันจากระดับองค์กรสู่บุคคล สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงานผ่านการทำกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขึ้นได้ภายในองค์กร สำหรับเครื่องมือที่สนับสนุนพฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมข้อ (5) คือ การสื่อสาร การสื่อสารภายในองค์กรมีทิศทางในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารหลายทิศทาง ทำให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารที่สามารถกระตุ้นระดับของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยนวัตกรรมของบริษัทไทยยามาย่ามอเตอร์ จำกัด สามารถสรุปได้เป็น 3 ประเภท คือ นวัตกรรมด้านสินค้า นวัตกรรมด้านการบริการและนวัตกรรมด้านกลยุทธ์

วันทนีย์ ซือสัตย์ (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้บริหารขององค์กรทั้งสองแห่ง ผลการศึกษาพบเหตุผลสำคัญที่องค์กรต้องการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นคือ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุดและต้องการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งโดยมีวิธีการคือ การพัฒนานวัตกรรมระดับบุคคล เช่น การกำหนดเป็นขีดความสามารถในงานและการเข้ารับการศึกษาอบรมด้านนวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรมระดับกลุ่ม/แผนก เช่น การกำหนดตัวชี้วัดของแผนกในการพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนานวัตกรรมระดับองค์กร เช่น การผลักดันให้เป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กรหรือการจัดทำโครงการพัฒนาระดับองค์กร ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรทั้งสอง เกิดจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องและเข้ากันได้กับแนวทางการพัฒนานวัตกรรมทำให้ความสำคัญจากผู้บริหารระดับสูง การมีทีมงานด้านการพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณภาพและการได้รับความร่วมมือจากพนักงาน

เฟื่องฟ้า เป็นศิริ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของรูปแบบการบริหารที่มีต่อความต้องการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการขององค์กรในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย จำนวน 30 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารและระดับการแก้ปัญหาที่มีผลต่อระดับการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการโดยการมอบอำนาจในการตัดสินใจ มีลักษณะงานที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น การให้คำแนะนำของผู้บริหารผ่านผู้บังคับบัญชาของพนักงานและการฝึกอบรมในขอบเขตที่กว้างหลากหลายมีผลต่อระดับความต้องการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ

## 1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนรัญชลา สมบูรณ์ชนศิริ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. หรือต่ำกว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป และเงินเดือนพื้นฐานมากกว่า 7,000 บาท และปฏิบัติงานอยู่ในแผนกประกอบ

2. ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรและการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่งด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจางาน ด้านระบบเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง และ ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน ด้านความจงรักภักดีเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก

3. พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

4. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.420

ชุตินา สุวรรณประทีป (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

2. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นต่อองค์กรพยาบาล ( $r = .12$ ) และสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล ( $r =$



.14) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล ( $r = 0.60$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อนันตชัย คงจันทร์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย: การศึกษาเปรียบเทียบ: รายงานผลการวิจัย ผลการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทย พบว่า

1. หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ทั้งภาคอุตสาหกรรม และบริการ ภาระหน้าที่หลัก คือทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นต้น

2. องค์กรธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ มีการดำเนินการในเรื่องการสรรหา และการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่การคัดเลือกจะดำเนินการโดยผู้บริหาร ด้านทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารในหน่วยงาน แหล่งสรรหาที่สำคัญ คือ การสมัครด้วยตนเอง รองลงไปคือ การแนะนำจากพนักงาน และการประกาศในหนังสือพิมพ์ ส่วนวิธีคัดเลือกที่ใช้มากที่สุด คือ การสอบสัมภาษณ์

3. การจัดการในเรื่องการฝึกอบรม มีความแตกต่างกัน โดยในภาคอุตสาหกรรม ไม่มีการกำหนดแผนการที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่กำหนดแผนระยะสั้น

4. ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรม และธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงไปคือการประเมิน 2 ครั้งต่อปี วัตถุประสงค์ในการประเมินได้แก่ การปรับเงินเดือน รองลงไปคือการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบในการประเมินคือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่ใช้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและคุณภาพ

5. ในด้านการวางแผนอาชีพ ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ

6. การให้รางวัลสิ่งจูงใจส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา ก็คือผลงาน หรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ และค่าตอบแทนส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์กรอื่นๆ

7. การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ / กระบวนการทำงาน ในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรมในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย

ทวี สิทามาตย์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ บุคลากรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกิจการนักศึกษา จำนวน 172 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสรรหา ความปลอดภัยและสุขภาพ การคัดเลือก ผลตอบแทน และผลประโยชน์อื่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

2. การบริหารงานกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ งานกิจการนักศึกษา งานบริหารการศึกษา งานทะเบียนและประเมินผล

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษา ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความปลอดภัยและสุขภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษา

ปภาดา ตันตราภักดิ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันขององค์กรของบุคลากรสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. บุคลากรที่ตอบสนอง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 26-35 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 5 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มวิจัยและวิชาการสังกัดหน่วยงาน สอ.

2. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่าบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก กล่าวว่ามีความคิดเห็นเรื่องความมีอิสระในการทำงาน ความเข้าใจกระบวนการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน และความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้า อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนด้านความหลากหลายของงาน บุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการย้ายพนักงาน และการทดแทน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสรรหา การคัดเลือก และด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า อยู่ในระดับดี

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยด้านความผูกพัน พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม มีการรับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าต่อองค์กร และ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความปรารถนาการคงสมาชิกภาพในองค์กรบุคลากรตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

สุรินทร์ ซาลากุลพฤติ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินบินนเกอร์ จำกัด กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัทสายการบินนเกอร์ จำกัด จำนวน 191 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินบินนเกอร์ จำกัด ได้แก่ ความภาคภูมิใจในตนเอง ลักษณะงานในการทำงาน ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน สวัสดิการและความปลอดภัยในงาน สัมพันธภาพระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับผู้โดยสาร ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ รายได้เมื่อเทียบกับสายการบินอื่น : เทียบเท่าสายการบินอื่น และรายได้เมื่อเทียบกับสายการบินอื่น : น้อยกว่าสายการบินอื่น

บัณฑิต ผังนิรันดร์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของลักษณะขององค์กรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาจำนวน 316 คน แบ่งเป็นสายวิชาการ 140 คน และสายสนับสนุนวิชาการ 176 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารโดยรวม ด้านการวิจัยโดยรวม ด้านการผลิตบัณฑิตโดยรวม ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมโดยรวม และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยรวม อยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การ
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การและวัฒนธรรมองค์การ
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การและวัฒนธรรมองค์การ
5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ
6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การและวัฒนธรรมองค์การ
7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายองค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำองค์การ

### 1.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ชาญพิชญ์ วัฒนชัย (2554: 188 – 191) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก ผลการวิจัยพบว่า

1. การสร้างความรู้ (knowledge creation) พบว่า มีวิธีการสร้างและพัฒนาความรู้ใหม่จากทักษะและความเชี่ยวชาญ โดยมีการกำหนดกิจกรรมทั้งเดี่ยวและกลุ่ม เช่น การประชุมร่วมกันอาทิตย์ละครั้ง การจัดทำห้องสมุดความรู้ และการอบรมสัมมนาทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 – 5.00 และค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ขึ้นไป ซึ่งสรุปผลได้ว่า การสร้างความรู้มีความเหมาะสมมากถึงมากที่สุด และมีความเห็นสอดคล้องกันทุกท่าน
2. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) พบว่า มีการนำไปสู่การจัดการความรู้ คือ การจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (data warehouse) โดยการวิเคราะห์ประมวลผล คัดกรองข้อมูล (data mining) เพื่อให้ได้ความรู้ที่น่าสนใจ ได้แก่ กฎ ระเบียบ หรือลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นประจำ รูปแบบ หรือสิ่งผิดปกติจากข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เน้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (data) เป็นสารสนเทศ (information) แปลงสารสนเทศเป็นความรู้ (knowledge) และใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติการ (action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แค่ระดับความรู้ แต่

จะยกระดับไปถึงปัญญา (wisdom) คุณค่า ความดี ความงาม ในระดับของข้อมูล มีการบันทึกข้อมูล จากการทำงาน มีการค้นหาหรือขุดค้น (mining) รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบ กรองเอาไว้เฉพาะ ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และสำคัญต่องานขององค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บข้อมูลเป็นฐานข้อมูล ได้อย่างเป็นระเบียบ ให้ค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การจัดบริการข้อมูล มี กิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล กระบวนการแปลงหรือประมวลข้อมูลไปเป็นสารสนเทศ ประกอบด้วยการกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่แม่นยำ และเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น นำมาตีความหรือ จัดรูปแบบ (pattern) ภายใต้กรอบบริบท (context) ของเรื่องนั้น ๆ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ นั้น สรุปเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนความเหมาะสมมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าดัชนีความสอดคล้อง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งสรุปผลได้ว่ามีความเหมาะสมมากถึงมากที่สุดและมีความเห็น สอดคล้องกันทุกท่าน

3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) พบว่า มีการส่งเสริม สนับสนุนการนำความรู้ที่สร้างหรือจัดบันทึกไว้แล้วออกมาเผยแพร่ให้รับรู้ทั่วไปอย่างรวดเร็ว และ เหมาะสมอย่างเป็นทางการทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการจัดกิจกรรมพี่สอนน้อง เวที แลกเปลี่ยนความรู้ที่ส่งเสริม หรือสร้างเงื่อนไขให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับถึงความเข้าใจในกระบวนการทัศน์ใหม่ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสรุปเป็นค่าเฉลี่ย ของคะแนนความเหมาะสมมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งสรุปว่า มีความเหมาะสมมากถึงมากที่สุด และมีความเห็นสอดคล้องกันทุกท่าน

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge utilization) พบว่า มีการนำความรู้มาใช้ใหม่ เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจแก้ไขปัญหา และการบริการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับนโยบายขององค์กรที่ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งใน หลายทางเลือก หรือใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จแล้วเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการ กระทำนั้นก่อให้เกิดปัญญา และผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จ เมื่อมีการ ประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกิจการใดกิจการหนึ่ง ก็มีการสังเกตและเก็บข้อมูลจากกิจกรรมนั้น นำไปแปร เป็นสารสนเทศและความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นวัฏจักรแห่ง การเรียนรู้ที่หมุนเวียนไม่รู้จบ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการและปัญญา ดังนั้น การนำความรู้ที่ ได้มาจากการเก็บมาใช้หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหาร และเพื่อให้ บุคลากรนำไปประยุกต์ หรือใช้ความรู้เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสรุปเป็นค่าเฉลี่ย

ของคะแนนความเหมาะสมมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งสรุปว่า มีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความเห็นสอดคล้องกันทุกท่าน

กฤตกร กัลยารัตน์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบเชิงประจักษ์ของ สถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ( $n = 221$ ) โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 / df = 1.197$ , ns., GFI = .942, CFI = .994, RMR = .039, RMSEA = .030) และพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ ( $Y = .79$ ,  $p < .001$ ) และบรรยากาศการเรียนรู้ ( $Y = .93$ ,  $p < .001$ ) และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นตัวแปรคั่นกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการความรู้ยังมีอิทธิพลโดยตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน ( $\beta = .89$ ,  $p < .05$ ) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีนวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 92.9 อนึ่งการที่การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของสาขา ที่มีผลประกอบการสูง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมชี้ว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อตัวแปรระดับความพึงพอใจของพนักงานตัวแปรเดียวเท่านั้น นั่นคือ หากมีการจัดการความรู้ที่เน้นเพียงกระบวนการมากกว่าการสร้างตระหนักรู้ถึงคุณค่าจะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานลดลงในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ( $n = 209$ ) พบว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 113.772$ ,  $df = 94$ ,  $\chi^2 / df = 1.210$ , ns., GFI = .950, CFI = .994, RMR = .033, RMSEA = .032) และพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ ( $Y = .87$ ,  $p < .001$ ) และบรรยากาศการเรียนรู้ ( $Y = .97$ ,  $p < .001$ ) ส่วนการจัดการความรู้ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านบรรยากาศการเรียนรู้พบว่า ไม่มีอิทธิพลใดต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 91.8

ศัชชญาส์ ดวงจันทร์ (2551: 195 – 215) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยนำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้ในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในองค์กรนั้น จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร จากกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ซึ่งมี

ขั้นตอนตั้งแต่การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ ดังนั้นรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร จึงเริ่มตั้งแต่ร่วมกันสร้างเป้าหมาย (share vision) ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อจัดการความรู้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการสำรวจองค์ความรู้ที่ส่งเสริมการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย แล้วทำการเก็บสะสมรวบรวมองค์ความรู้ จัดเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่เป็นระบบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็วทันเวลา (Knowledge access) ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดเข้าใช้นำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากกระบวนการ SECI หรือ Knowledge Spiral ของ Nonaka กล่าวว่าคุณรู้นั้นมีการหมุนเวียนเคลื่อนที่ได้ คือการนำองค์ความรู้ที่ได้เหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และปรับปรุงองค์ความรู้ เกิดเป็นความรู้ใหม่ (Socialization) ก่อให้เกิดการเรียนรู้จากองค์ความรู้ใหม่ กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในคน (Externalization) นำองค์ความรู้มาสร้างสรรค์การเรียนรู้ เพื่อเป็นฐานทางความคิด เพิ่มทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตน (Combination) แล้วนำความรู้หรือทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้มาจัดเก็บ และเผยแพร่ไปยังผู้อื่น (Internalization) และเนื่องจากการขับเคลื่อนองค์กรโดยใช้รูปแบบโดยการดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้มีส่วนเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับพฤติกรรมของคนในองค์กรจึงนำแนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร จากแนวคิดดังกล่าว ข้างต้น จึงเกิดเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ “6 ส. 4 ใจ” ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ดังนี้

1. สร้างเป้าหมาย (Specify Purpose) กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน เพื่อจัดการองค์ความรู้สำหรับรองรับการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ กำหนดองค์ความรู้ที่นำไปใช้ในการดำเนินงาน
2. สำรวจ (Search) การสำรวจองค์ความรู้ที่กำหนดไว้เพื่อการดำเนินการไปสู่เป้าหมายว่ามีอยู่ในองค์กรแล้วหรือยัง และมีอยู่ ณ ที่ไหน และสามารถหาองค์ความรู้ที่ยังไม่มีอยู่ในองค์กรได้จากที่ไหน
3. สะสม (Store) รวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละส่วนขององค์กร และองค์ความรู้ที่ได้จากการค้นหาจากแหล่งต่าง ๆ นำมาจัดเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่ เป็นระบบสามารถค้นหาได้อย่างรวดเร็ว
4. สังเคราะห์ (Synthesis) นำองค์ความรู้ที่ได้เหล่านั้นมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และปรับปรุงให้เป็นองค์ความรู้ ณ ปัจจุบัน เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพความเป็นจริง

5. สร้างสรรค์ (Strategies) การเรียนรู้จากองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อเป็นฐานทางความคิด เป็นแนวทางในการสร้างสรรค์การปฏิบัติงานใหม่ ๆ การสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงการปฏิบัติจนเกิดทักษะ ความชำนาญ

6. สานต่อ (Self-Directed Learning) การค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ต่อยอดความรู้ไปเรื่อย ๆ ตรวจสอบความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ กระตุ้นให้คนในองค์กรหมั่นเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่จัดเก็บไว้ แล้วดำเนินการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรในงานลำดับถัดไป

ในการขับเคลื่อนองค์กรโดยใช้รูปแบบโดยการดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) นั้น พฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการนำรูปแบบระบบการจัดการความรู้ไปใช้นั้น ปัจจัยหลักอยู่ที่การมีส่วนร่วมของบุคลากร ถึงแม้บุคลากรโดยส่วนใหญ่จะเล็งเห็นความสำคัญและได้รับประโยชน์จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ที่กำหนดขึ้น เกิดเครือข่ายระหว่างหน่วยงานเพิ่มขึ้น มีการกระจายองค์ความรู้จากหน่วยงานไปสู่หน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น แต่บุคลากรบางส่วนยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญหรือรับรู้เกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้นั้น ไม่เข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น หรือขาดการมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ หรือไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ในตน (explicit knowledge) กับผู้อื่น

ดังนั้น ต้องมีการสร้างความ “เข้าใจ” ร่วมกัน ให้บุคลากรเข้าใจถึงเป้าหมายที่องค์กรกำลังจะก้าวไป โดยการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีการ “จูงใจ” ให้บุคลากร ความตระหนักถึงความสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการร่วมแรง “ร่วมใจ” ของคนในหน่วยงาน จนเกิดการ “คิดใจ” กลายเป็นวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) นั้น จึงต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1. เข้าใจ (Access) สร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ การสนับสนุนจากผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และประโยชน์ที่จะได้รับจากกระบวนการจัดการความรู้ทั้งตัวบุคลากร และองค์กร

2. จูงใจ (Acquire) ชักจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการชักชวน การรณรงค์ การกระตุ้นให้มีส่วนร่วม หรือการมอบรางวัลสำหรับผู้เข้าร่วม

3. ร่วมใจ (Accompany) กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อเข้าร่วมดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ จนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร



4. ตีใจ (Addict) มีการประเมินผลก่อนและหลังการนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาพัฒนาองค์กร เพื่อนำผลการประเมินนั้น ๆ ไปพัฒนางานในขั้นต่อไป กระตุ้นให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากกระบวนการจนบุคลากรเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ

รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานต้องเกิดจากการที่คนในองค์กร ซึ่งควรจะมีพฤติกรรมการทำงานที่สนับสนุนการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน โดยใช้เครื่องมือในการนำทรัพยากรขององค์กรอันได้แก่ คน ความรู้ และระบบ มาจัดการก่อให้เกิดองค์ความรู้ วิธีการดำเนินงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าใจ ร่วมแรง ร่วมใจ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ชวลิต ศุภศักดิ์ธีรารัง (2550: 156-158) ได้ศึกษาเรื่องความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและผลการจัดการความรู้ต่อบุคลากรผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาลมีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีอายุงานระหว่าง 11-20 ปี และมีประสบการณ์การทำงานบริการทางการแพทย์และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ (ต่อสัปดาห์) เป็นจำนวน 1 ครั้ง จากผลการทดสอบความสัมพันธระหว่างคุณลักษณะของตัวอย่างกับผลของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ (ต่อสัปดาห์) พบว่าไม่มี ความแตกต่างกัน แต่สำหรับกลุ่มงานมีความแตกต่างเฉพาะความสำเร็จการปฏิบัติงานและเมื่อทดสอบความสัมพันธและการพยากรณ์ระหว่างความสำเร็จกับผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร พบว่า องค์กรประกอบด้านการให้ความสำคัญกับผลของการจัดการความรู้ทั้งหมด องค์กรประกอบที่มีอำนาจ ในการทำนายผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากรมีเพียงองค์กรประกอบเดียว คือ การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

บุญอนันต์ พันิชทรัพย์ (2550: 140-140) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การกับการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักการองค์การที่ต้องสร้างวินัยพื้นฐานของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กรเพื่อ ขจัดอุปสรรคแห่งการเรียนรู้ วินัยพื้นฐานนี้ทุกคนในองค์กรจะต้องศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติ ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (mental model) การสร้างสานวิสัยทัศน์ (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และเกิดความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ (system thinking)

2. องค์กรต้องพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ได้แก่คน การเรียนรู้ ความรู้ องค์กร และเทคโนโลยี ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ ได้แก่

- 2.1 โครงสร้างและวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้
- 2.2 กลยุทธ์ขององค์กรที่สนับสนุนองค์กรเรียนรู้
- 2.3 วิธีการจัดการความรู้ในองค์กร
- 2.4 การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้

2.5 การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม

2.6 การเรียนรู้ของคนในองค์กร

ในส่วนของวิธีการจัดการความรู้ในองค์กรนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการคือการวางกลยุทธ์การจัดการความรู้และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เมื่อมีปัญหาสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบุคคล ทีมงาน และองค์กร รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือจัดการความรู้

3. การดำเนินการให้องค์กรพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น คนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อน โดยคนต้องมีความเป็นผู้นำ มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ รู้จักที่จะเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งทำงานเป็นทีม ผลจากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ คือ

3.1 การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์กร

3.2 มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3.3 มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร

3.4 มีการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร

3.5 ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ (2550: 27) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารไทยพาณิชย์ : ศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และการวิจัย พบว่า ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ โดยผู้บริหารระดับสูงได้มีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ด้วยการจัดระบบการบริหารงานการจัดการความรู้เป็นแบบบนลงล่าง (Top-Down Management) เพื่อให้ผู้บริหารนำนโยบายดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 3 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาและการพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและการค้นหา

ความรู้ และการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้ ทั้งนี้เพื่อกำหนดให้ผู้จัดการสาขาปฏิบัติงานตามแผนนโยบายดังกล่าว ซึ่งผลที่ได้จากการที่ธนาคารใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบเกณฑ์ชี้วัดการจัดการความรู้มาตรฐานเพื่อพัฒนาศักยภาพความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทย สำหรับรูปแบบเกณฑ์ชี้วัดการจัดการความรู้มาตรฐานเพื่อพัฒนาศักยภาพความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ก็คือ รูปแบบ 6-Ks ของธนาคารพาณิชย์ไทย (6-Ks Pattern) ของธนาคารพาณิชย์ไทย อันประกอบไปด้วยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศฯ (Knowledge Management of Information Technology) การจัดการความรู้ด้านการเงิน (Knowledge Management of Finance) การจัดการความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Knowledge Management of Human Resource) การจัดการความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Knowledge Management of Product) และการจัดการความรู้ด้านการตลาด (Knowledge Management Of Marketing)

#### 1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

นิตยา คิวงประเสริฐ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธิน จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนมา จำนวน 60 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 100.00 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธินอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีรายละเอียดค่าเฉลี่ยสูงสุดของแต่ละด้านปรากฏผลดังนี้ 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือพนักงานมีความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ 2) รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง พนักงานมีการยอมรับในเหตุผล หรือความคิดของเพื่อนร่วมงาน และมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป 3) ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ คือ พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ พนักงานองค์กรมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มและสมาชิกในทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน 5) ด้านความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ คือ พนักงานมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

กรรวิภา โสรจจะวงศ์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยมีขอบเขตการศึกษา ประชากรคือข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา จำนวน 123 คน โดยศึกษาประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 9 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านโครงสร้างและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการ พบว่า ข้าราชการเพศชายมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิง ข้าราชการอายุ 41 – 50 ปี มีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการตำแหน่งงานระดับ 7 – 9 มีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการอายุงานในการปฏิบัติราชการ 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานทีมบริหารการสำรวจมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด

อพาตา สุวรรณโรจน์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. หาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านองค์กร และการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านบุคคล กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานของบริษัทซึ่งดำเนินธุรกิจด้านพลังงานแห่งหนึ่ง จำนวน 234 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวัดข้อมูล 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร และการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่เพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี อายุงานน้อยกว่า 5 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ ภาพรวมการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีระดับปานกลาง โดยตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล

ด้านเพศ มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน แต่ในตัวแปรอื่น ๆ มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งด้านการรับรู้องค์กรและด้านบุคคล ได้แก่ ตัวแปรด้านอายุ อายุงาน การศึกษา และตำแหน่งงาน

2. การรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยของการรับรู้ด้านองค์กรในองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ การสร้างและถ่ายโอนความรู้ การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายสูงสุด และมีคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ต่ำที่สุด ส่วนการรับรู้ด้านบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้เป็นทีมสูงสุด และองค์ประกอบด้านการมีแบบแผนความคิดต่ำที่สุด

3. ผลการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร และการรับรู้ด้านบุคคล พบว่าองค์ประกอบทุกด้านของการรับรู้มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

ชมพูนุช ดวงมาก (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวง จำแนกตามศูนย์บริการ โทรศัพท์และประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีรูปแบบความคิด รองลงมาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต่อมาด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการต่างกันและมีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ในภาพรวมมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบ พบว่ามีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารและการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รู้อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.30 โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอนและปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและติดต่อสื่อสารส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอนส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกนั้นมีอิทธิพลในทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัจจัยการบริหาร 3 ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัวอื่น แต่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไม่เป็นนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยพัฒนาคุณภาพและการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

### 1.5 งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้

วิภากร วิรุทธิชัย (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการให้บริการและผลการดำเนินงานของสำนักบัญชีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการให้บริการและผลการดำเนินงานของสำนักงานบัญชี ซึ่งสำนักงานบัญชีสามารถนำเอาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ดังกล่าวไปใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในเชิงการค้า โดยการรักษาลูกค้าเก่า และได้ลูกค้าใหม่ด้วยต้นทุนที่ต่ำ หรือราคาที่กำลังเพิ่มอยู่เสมอ รวมทั้งสามารถช่วยในการวางแผนการบริหารงานลดต้นทุนและสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินการของสำนักงานบัญชีในอนาคต

โคมทอง ถานอาคณา (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างจรรยาบรรณวิชาชีพและประสิทธิภาพจากการทำงานของนักบัญชีธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า จรรยาบรรณวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะการมีจรรยาบรรณวิชาชีพของนักบัญชี เพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยกิจการควรให้การส่งเสริมให้นักบัญชีให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่นอกเหนือจาก

ด้านวิชาชีพเพื่อให้ นักบัญชี ได้มีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจตามที่ตั้งไว้

พรพนม ศรีวิเชียร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง การเรียนรู้ของนักบัญชีกับคุณภาพกำไรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบของการเรียนรู้ของนักบัญชีที่มีต่อ คุณภาพกำไรพบว่า ด้านการเรียนรู้ระบบ และด้านการเรียนรู้การแปรรูป มีความสัมพันธ์กับคุณภาพ กำไรโดยรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ระบบ มีความสัมพันธ์กับ คุณภาพกำไรด้านระดับความสัมพันธ์กำไรทางบัญชีและกำไรเชิงเศรษฐกิจ การเรียนรู้ ด้านการ เรียนรู้ทีมงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพกำไร ด้านความผันผวนหรือความไม่เสถียรภาพของ กำไร ด้านการเรียนรู้ความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณภาพกำไร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกำไร ตามเกณฑ์สิทธิกับกระแสเงินสดที่อยู่เบื้องหลังกำไรด้านการเรียนรู้การแปรรูปมีความสัมพันธ์กับ คุณภาพกำไรทั้ง 5 ด้าน โดยสรุป การเรียนรู้ของนักบัญชีมีความสัมพันธ์กับคุณภาพกำไรโดยรวม และเป็นรายด้านกล่าวคือ กิจกรรมควรให้นักบัญชีทุกระดับมีการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้าน การเรียนรู้งานด้านการเรียนรู้ระบบ ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม ด้านการเรียนรู้ความเป็นผู้นำ ด้าน การเรียนรู้ทีมงานด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์และด้านการเรียนรู้การแปรรูป ซึ่งจะทำให้คุณภาพกำไร ของกิจการมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งให้ความน่าเชื่อถือในงบการเงินและผลการดำเนินงาน ทำให้กิจการมีความมั่นคงและได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ชมพูนุช ดวงมาก (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการ โทรศัพท์นครหลวง จำแนกตามศูนย์บริการ โทรศัพท์และประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด รองลงมาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต่อมาด้าน การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดและที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการต่างกันและมีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ใน ภาพรวมมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

#### 1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

พิทักษ์ ไปเร็ว (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทนักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรมโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือคณะทำงาน ด้านนวัตกรรมของบริษัททศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 6 ท่าน โดยใช้การสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผลการศึกษาพบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

เข้าไปมีบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีบทบาทน้อย แต่จะมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงร่วมกับผู้บริหารระดับสูงใน 2 แนวทางคือ (1) การเปลี่ยนแปลงให้มีการปรับปรุงและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (2) การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่ดำเนินงานอย่างปกติและเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์กรนวัตกรรม นอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีบทบาทนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่องค์กร การดำเนินการนวัตกรรมที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งได้ 3 ประเภทคือ (1) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) (2) นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) (3) นวัตกรรมด้านการจัดการ (Management Innovation) การดำเนินการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ดำเนินการเป็นแบบทำไปพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ประเภท โดยมีเหตุผลมาจากการดำเนินการดังกล่าวนี้เริ่มต้นจากการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถเพิ่มขึ้นผลิตภาพขององค์กร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ และต้องการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาพนักงานที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร และสิ่งที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมคือ (1) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนนโยบายการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร (2) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและสำนักงาน (3) การสร้างสภาพเงื่อนไขการทำงานให้เหมาะสม (4) การให้รางวัลแก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และ (5) การสร้างความสามารถของบุคลากรในองค์กรโดยผ่านการทำงานที่เป็นโครงการ

เบญจวรรณ ศฤงคาร (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กรต่อการได้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจลาออกจากงานของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการได้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร อิทธิพลทางตรงเชิงบวกและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกจากงานของผู้จัดการสาขา

ปริญญา เรื่องทิพย์ (2550: 161-165) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 4 และวิเคราะห์องค์ประกอบการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 4 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 1,651 คน ผลการวิจัยพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการบริหารและการจัดการโรงเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านตัวผู้เรียน ด้านลักษณะของครู ด้านเพื่อน ด้าน



ชุมชน ด้านการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ด้านการช่วยเหลือผู้เรียน และด้านครอบครัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92,0.90,0.89,0.83,0.80,0.78,078 และ 0.77 ตามลำดับ

นฤมล อึ้งเจริญ (2552: 201) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุบางประการกับการเรียนรู้ในชั้นเรียนอย่างมีความสุขของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 กลุ่มกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านสัมพันธภาพในครอบครัว คุณภาพการสอน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติต่อการเรียน สัมพันธภาพระหว่างนักเรียนกับเพื่อนกับการเรียนรู้ในชั้นเรียนอย่างมีความสุขมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.751 ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ด้านร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเรียนรู้ในชั้นเรียนอย่างมีความสุขได้ร้อยละ 56.40

เบญจมาพร อุ่นสุข (2552: 32) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับการเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลวิจัยพบว่า สัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างตัวแปรปัจจัยการเรียนรู้อย่างมีความสุขมีค่าเท่ากับ .742 สามารถร่วมกันอธิบายได้ร้อยละ 55 โดยตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การปรับตัวด้านเรียน เจตคติต่อครูผู้สอนและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีค่าน้ำหนักความสำคัญ .29, .166 และ .385 ตามลำดับ ส่วนบรรยากาศการเรียนการสอนส่งผลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าน้ำหนักความสำคัญ.121

จุฬาลักษณ์ ผาอ่อน (2553: 95-97) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สระบุรี กลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สระบุรี จำนวน 370 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สระบุรี อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ ด้านการจัดการให้เด็กได้เรียนตามความถนัด ด้านครูมีความเมตตา จริงใจ และอ่อนโยนต่อเด็กทุกคนอย่างทั่วถึง ด้านบทบาทเรียนสนุกและแปลกใหม่ ด้านการรู้จักธรรมชาติของเด็ก และด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี ส่วนด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายอยู่ในระดับปานกลาง

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็งานวิจัยต่างประเทศที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดในประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

### 2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม

Low, Chapman and Solan (2008: 878-891) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับการจัดการการตลาดที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเป็นการวิจัยเชิง

ปริมาณและสัแบบสอบถามสู่กลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตชวชนนึ่งตอนใต้ ซึ่งวิเคราะห์ด้วยเทคนิคสถิติสหสัมพันธ์กับจำนวนแบบสอบถาม 73 ชุดที่ส่งกลับคืน โดยสรุปผลได้ว่านวัตกรรมและการจัดการการตลาดต่างมีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น โดยในการศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรจะชี้วัดด้วยประสิทธิภาพทางการเงิน เช่นความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลัง ความสามารถในการทำกำไร อัตราผลตอบแทน เป็นต้น

Paladino (2007: 534 – 553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กร การมุ่งเน้นด้านลูกค้าและแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค้่นวัตกรรม โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 249 คน ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการมุ่งเน้นด้านลูกค้า ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรมนอกจากนี้แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของสินค้าใหม่ ผลการศึกษาเสนอแนะว่า องค์กรที่ต้องการความสำเร็จด้านนวัตกรรมควรพัฒนาทรัพยากรเฉพาะภายในองค์กรซึ่งรวมถึงการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร นอกจากนี้การมุ่งเน้นด้านลูกค้านำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานโดยรวม Shipton et al. (2006) ทำการศึกษาองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 22 แห่งในสหราชอาณาจักรและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมสินค้าและเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่าการฝึกอบรม กระบวนการให้คนเข้าดำรงตำแหน่ง การทำงานเป็นทีม การประเมินผลและการเน้นการเรียนรู้แบบสำรวจเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายการสร้างสรรค้่นนวัตกรรมขององค์กรได้ การให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมในระบบเชิงเทคนิค นอกจากนี้การฝึกอบรม การประเมินผลและกระบวนการให้คนเข้าดำรงตำแหน่งรวมกับการเน้นการเรียนรู้สามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างองค์กรที่สร้างสรรค้่นนวัตกรรมด้านสินค้าและเทคโนโลยีกับองค์กรที่ไม่มีการสร้างสรรค้่นนวัตกรรม

Bhaskaran (2006: 64-80) ได้ศึกษาเรื่องนวัตกรรมองค์กรกับผลประกอบการ ด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้นจำนวน 87 ราย โดยเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทอุตสาหกรรมอาหารทะเลพบว่า นวัตกรรมองค์กรมีผลต่อผลประกอบการในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนากระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ โดยถือเป็นข้อได้เปรียบของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งมีความยืดหยุ่นมากกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ เนื่องด้วยโครงสร้างที่มีลักษณะแบนราบ โดยการชี้วัดถึงนวัตกรรมด้วยแนวทาง 5 ข้อ ได้แก่ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างกระบวนการผลิตใหม่ การ

เปิดตลาดใหม่ การใช้ประโยชน์จากแหล่งวัตถุดิบใหม่ การสร้างโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ข้อได้เปรียบทางด้านความยืดหยุ่นของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Buch (2006: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องถึงผลการดำเนินงานขององค์กรครอบครัว โดยทำการศึกษาดูด้วยแบบสอบถามกับผู้นำซึ่งเป็นตัวแทนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และได้กล่าวถึงการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรว่าเป็นเรื่องที่สำคัญและมีความกว้างเป็นอย่างมาก เนื่องจากในแต่ละส่วนงานขององค์กรก็ย่อมต้องมีการชี้วัดที่แตกต่างกัน เช่น ในส่วนงานการตลาดชี้วัดด้วยยอดขาย ส่วนงานผลิตชี้วัดด้วยผลผลิตภาพ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยปัจจัยการชี้วัดทั่วไปเพียงปัจจัยเดียวอย่างปัจจัยด้านการเงินด้วยสภาพคล่องทางการเงิน ยอดขาย หรือผลกำไร ถือได้ว่ายังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ จึงได้ทำการศึกษหาปัจจัยที่จะนำมาชี้วัดที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรในรูปแบบครอบครัวอีกด้วย อันได้แก่ ปัจจัยครอบครัว ความสัมพันธ์ ความกลมเกลียวภายใน เป็นต้น ทั้งนี้ โดยการศึกษาประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมดใช้วิธีการสอบถามถึงการรับรู้จากผู้นำองค์กรทั้งสิ้น

Lee (2006: Abstract) ได้ทำศึกษาเรื่องผู้จัดหาบริการ (Application Service Providers – ASPs) กับผลการดำเนินงานขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยที่การศึกษาเรื่องนี้โดยทั่วไปจะกระทำกับกลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดใหญ่ ดังนั้น ในการวิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างคือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งได้ให้ความเห็นว่าโดยทั่วไปแล้วนั้นการทำวิจัยเรื่องผลการดำเนินงานขององค์กรมักที่จะใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่มีความเหมาะสมเพียงพอในการบ่งชี้ ทั้งนี้ในการศึกษาจึงได้ใช้ปัจจัยทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Financial and Non Financial Indicators) โดยปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงินได้แก่ จำนวนลูกค้า (The Number of Customers) ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Administration Cost) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การบริการลูกค้า (Customer Service) ผลิตภาพ (Productivity) ความง่ายในการถ่ายถอดข้อมูลสู่ลูกค้าและภายในองค์กร (Ease of Information Exchange Partners, Ease of Information Exchange within a Company) อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรของ Lee (2006) ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยบ่งชี้ที่ไม่ใช่ด้านการเงินก็ยังไม่ได้แสดงรายละเอียดเพิ่มเติมให้เห็นว่าการชี้วัดด้วยปัจจัยทางการเงินไม่มีความชัดเจนในการชี้วัดเท่าที่ควร

Panayides (2006: 466 - 483) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มาก่อนและผลลัพธ์ของความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ให้บริการขนส่งจำนวน 251 องค์กรในฮ่องกง โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อนนวัตกรรมที่นำไปสู่คุณภาพ

ของการให้บริการและผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นความสามารถขององค์กรหลัก (Organizational Capabilities) ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร การมุ่งเน้นขององค์กรผ่านความสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสูงขึ้น โดยการสร้างสรรค์วิธีการในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เพื่อค้นหาแนวทางใหม่สำหรับการทำงานและทำให้ความคิดใหม่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่องค์กรจะเป็นคนแรกที่นำเข้าสู่ตลาดในรูปแบบสินค้าและบริการใหม่ การเน้นความสัมพันธ์ (Relationship Orientation) ไม่ใช่เพียงทำให้เกิดนวัตกรรมเท่านั้น แต่มีความสำคัญกับการทำให้ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดขึ้นด้วย Atuahene-Gima and Ko (2001) พัฒนาแนวคิดของการทำให้การมุ่งเน้นด้านตลาดและการมุ่งเน้นด้านความเป็นเจ้าของ ผลการศึกษาเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ผู้วิจัยศึกษาองค์กร จำนวน 181 แห่ง โดยแบ่งเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านตลาดและความเป็นเจ้าของ องค์กรที่เน้นด้านความเป็นเจ้าของ องค์กรที่เน้นด้านลูกค้าและองค์กรที่เน้นอนุรักษ์นิยม โดยศึกษาว่าแต่ละองค์กรในแต่ละกลุ่มมีการตัดสินใจด้านนวัตกรรมสินค้าที่แตกต่างกันหรือไม่และมีผลการดำเนินงานแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มขององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในกลยุทธ์และกิจกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า นอกจากนี้ Calantone et al. (2002) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ นวัตกรรมองค์กรและผลการดำเนินงานผ่านทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กรและการสร้างสินค้าใหม่ในองค์กร ในองค์กร 168 แห่งในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า การมุ่งการเรียนรู้ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กรและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น Hruly and Hult (1998) ศึกษาองค์กรภาครัฐในสหรัฐอเมริกาจำนวน 56 องค์กรเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมพบว่าระดับของการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรม (จำนวนของนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในการนำมาใช้) นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ การพัฒนาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Ziarko (2006 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผลการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการแปรรูปองค์กรราชการ โดยทำการศึกษาถึงการทำงาน โครงการร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนโดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือองค์กรภาครัฐและวัดระดับของความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกัน โดยใช้ระดับการวัดเป็นร้อยละเพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ในการทำงาน โครงการ โดยมีระดับของค่าความสัมพันธ์ตั้งแต่ร้อยละ 0 – 100 ซึ่งมีความหมายถึงการทำงานโครงการที่ไม่มีความสัมพันธ์กันเลยจนไปสู่ระดับของการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง โดยจากการวิจัยพบว่าระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรมี

อิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งชี้วัดด้วย ความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) ที่แปรผันตรงกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและมีความสัมพันธ์แบบแปรผันกับรายจ่ายของโครงการ (Program Expenditures)

Ebben (2003: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้การส่งแบบสอบถามผู้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน 3 ธุรกิจ ธุรกิจละ 200 ราย (การพิมพ์ เครื่องหนัง เครื่องมือวัด) สำหรับตัวแปรอิสระ ในขณะที่สำหรับตัวแปรตามซึ่งก็คือผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการสำรวจจากแหล่งฐานข้อมูล (Kauffman Center Database) เนื่องจากเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาการปฏิเสธการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอีกทั้งยังช่วยให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เพิ่มมากขึ้น เพิ่มอำนาจในการอธิบาย (Statistical Power) และลดความเสี่ยงจากการสุ่ม (Random Error) โดยได้ชี้วัดประสิทธิภาพด้วยอัตราส่วนทางการเงิน ได้แก่ ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment-ROI) ผลตอบแทนต่อหุ้น (Return on Equity-ROE) และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset-ROA) เช่นเดียวกันกับ Macaria (2005) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรขนาดย่อม ประเภทอุตสาหกรรมและบริการในประเทศกำลังพัฒนาด้วยกลุ่มตัวอย่าง 200 ราย โดยวิธีส่งแบบสอบถามซึ่งหน้า โดยกำหนดประเด็นของผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธีการทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 2 ส่วน ในการวิเคราะห์ที่ได้แก่ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และรายได้สุทธิ

Veryos Ratanapornsiri (2003: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องผลการดำเนินงานขององค์กรทางธุรกิจ โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน 4 ประเภท ได้แก่ กลุ่มอาหาร กลุ่มเสื้อผ้า กลุ่มเครื่องหนัง และกลุ่มเครื่องประดับรวมทั้งสิ้น 299 ราย และกล่าวว่าผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีความหมายที่หลากหลายการจำกัดความมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของแต่ละองค์กรหรือส่วนงานเป็นสำคัญ ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นบทพิสูจน์ที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เป็นเครื่องชี้วัดถึงความล้มเหลวหรือความสำเร็จ ทั้งนี้ได้ทำการกำหนดขอบเขตของผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินในการชี้วัด อันได้แก่ ยอดขาย การเติบโตของอัตราส่วนทางการตลาด และยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ Baker (2007) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในวิสาหกิจขนาดย่อม โดยศึกษาถึงกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวนทั้งสิ้น 102 ตัวอย่างโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่แบ่งได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุ (Archival Based Performance) ได้แก่ รายได้ประจำปี (Annual Gross Revenue) ซึ่งชี้วัดจากรายได้ประจำปี (Annual Gross Revenue) ซึ่งได้จากเว็บไซต์ขององค์กรบริหารกิจการขนาดย่อม (Small Business

Administration) เนื่องจากในช่วงปีแรกวิสาหกิจขนาดย่อมมักจะยังไม่มีกำไรที่เห็นได้ชัด และ 2) การรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยตนเอง (Sales Growth Percent) วิธีนี้จะใช้ได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะกับกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อมซึ่งไม่ต้องการเปิดเผยตัวเลขทางการเงินที่แน่นอน เช่นเดียวกับ Bruan (2007) ทำการศึกษาเรื่องการสนับสนุนผลการดำเนินงานในองค์กรท้องถิ่นขนาดเล็กโดยโครงการของภาครัฐด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยกล่าวว่าวิสาหกิจขนาดย่อมนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นอย่างมาก และได้กำหนดตัวแปรของผลการดำเนินงานในวิสาหกิจขนาดย่อมด้วยอัตราการเติบโตของยอดขายและขนาดของธุรกิจ (Business Volume) ซึ่งใช้วิธีการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยตนเองของผู้ประกอบการเช่นเดียวกัน

จะเห็นได้ว่าการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นที่นิยมได้แก่ปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพทางการเงิน อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อดีข้อจำกัดที่แตกต่างกันจึงมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งที่ทำให้ความสนใจต่อการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่มิติการชี้วัดทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น Gonzales (2006) ศึกษาเรื่องการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยกระบวนการพลวัต (Dynamic System) เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการช่วยการกำหนดกลยุทธ์การตัดสินใจให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ได้แบ่งมาตรวัดออกเป็น 3 ส่วนภายในองค์กร ประกอบด้วย การวัดด้านการเงิน (Financial Sector) การวัดด้านผลิตภาพ (Productivity Sector) ซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินแต่จะเกี่ยวกับการผลิต เช่น สินค้าคงคลัง ความรวดเร็วในการส่งผ่านสู่กระบวนการถัดไป เป็นต้น และการวัดด้านการตลาด (Orders Sector) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับยอดขายที่กำหนดและ 2 ส่วนภายนอกองค์กรซึ่งประกอบด้วย การวัดด้านอุตสาหกรรม (Industry Sector) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงการพัฒนาของวงการอุตสาหกรรมภาคที่จะมีผลต่อยอดขายขององค์กรในอนาคตและการวัดด้านเศรษฐกิจ (Economy Sector) ซึ่งจะเป็นการวัดด้านเศรษฐกิจที่จะมีผลต่อยอดขายในอนาคต โดยจะเห็นได้ว่าการชี้วัดในลักษณะต่าง ๆ ของการศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นแล้ว และเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตด้วยวิธีการศึกษาโดยการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งได้กำหนดผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับ Ali (2003) ซึ่งแสดงความคิดเห็นว่าการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรทางการเงินเพียงด้านเดียวนั้นไม่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งเนื่องจาก การชี้วัดด้านปัจจัยทางการเงินไม่อาจสรุปได้อย่างแน่ชัดถึงผลการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็มักจะไม่มีความขาดแคลนทางด้านการเงินและบุคคลซึ่งทำให้การวัดเชิงการเงินเป็นไปได้ยากยิ่ง โดยได้ทำการศึกษาเรื่องกรอบ

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้เปรียบเทียบกับตัวแบบ ISO 9000, The Deming Prize เป็นต้น นอกจากนี้ Ali (2003) เห็นว่าในโลกที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นยิ่ง ถึงกระนั้นก็ตาม ก็นับเป็นการยากสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ขาดซึ่งความสามารถในการจัดการขาดการวางแผนทางกลยุทธ์ที่พิจารณาทุนทรัพยากรในการพัฒนาโดยเฉพาะเมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดใหญ่

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Institute of Work Psychology (2003) ศึกษาเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรม ผลการศึกษาได้เสนอว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการลองทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะ และความสามารถใหม่ๆ ในการที่จะนำไปใช้สร้างให้เกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งหมายถึงพนักงานจะต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว นอกจากนี้ องค์กรควรที่จะมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ใหม่ๆ

Giddon (2006: 80-92) ทำการศึกษาเพื่อสร้างตัวแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ของผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leader) เป็นการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมซึ่งผลการศึกษาสามารถแบ่งขีดความสามารถของผู้นำด้านนวัตกรรมออกเป็น 10 ด้าน โดยในแต่ละด้านจะแบ่งขีดความสามารถออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ขีดความสามารถหลัก (Core) ขีดความสามารถเสริม (Supplementary)

Talor (2007: Abstract) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ นวัตกรรม และนวัตกรรมองค์กร: กรณีศึกษารณาคารพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรสามารถสนับสนุนนวัตกรรมองค์กรได้โดย ผู้นำนั้นจะต้องเข้าใจมูลค่าให้แก่ลูกค้า และผู้นำต้องมีส่วนร่วมกับองค์กร ทั้งบุคลากร กระบวนการ องค์กร สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศ และพบว่านวัตกรรมในองค์กรถูกสร้างโดยบทบาทภาวะผู้นำ

Jong และ Den Hartog (2007: 41-64) ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ผลการศึกษานี้จึงได้พฤติกรรมของผู้นำ 13 ประการ ที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานและรวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ดังต่อไปนี้

1. การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมด้วยการแสดงพฤติกรรมนวัตกรรม  
หมั่นแสวงหาโอกาส คิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และพยายามกับการพัฒนา

2. การกระตุ้นสติปัญญา เพื่อเป็นการเพิ่มการตระหนักในปัญหาและกระตุ้นให้คิดใหม่ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติ กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมและผู้นำต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมเหล่านั้น จะยิ่งทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมมากขึ้น
3. การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ ด้วยการให้มีการสื่อสารแบบเปิด มีโครงสร้างการสื่อสารที่ช่วยสนับสนุนการประชุมการทำงานแบบไม่ทางการ
4. การให้วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และให้แนวทางการปฏิบัติและดำเนินกิจกรรมในอนาคต
5. การเป็นที่ปรึกษา มีการสอบถามถึงความคิดเห็นและการตัดสินใจของพนักงาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบพนักงานก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำให้คำแนะนำการตัดสินใจและความคิดต่างๆของผู้นำ ต้องพูดคุยและให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนกับพนักงาน
6. การกระจายงานการให้อำนาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบงานของตนเอง อย่างเป็นอิสระ
7. การสนับสนุนนวัตกรรม การที่ผู้นำให้การสนับสนุนนั้นจะเป็นสิ่งที่จูงใจพนักงาน ผู้นำต้องช่วยเหลือพนักงานและไม่ลงโทษพนักงานที่ทำงานผิดพลาด ให้มองว่าความผิดพลาดเป็น โอกาสของการเรียนรู้ หัวหน้าต้องเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
8. การจัดการข้อมูลป้อนกลับ ผู้นำควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์แก่พนักงาน เพราะจะช่วยให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงตนเอง พร้อมทั้งการขอข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าด้วย สามารถนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ
9. การนับถือ การชื่นชมหรือแสดงความนับถือพนักงาน สามารถทำได้โดยการชมเชย การให้รางวัลหรือการเฉลิมฉลอง
10. การให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและวัตถุต่างๆ จะช่วยให้พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น
11. การให้ทรัพยากรทั้งเวลา และเงิน
12. การดูแล ผู้นำต้องคอยหมั่นติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
13. การมอบหมายงานที่ทำทาบให้กับพนักงาน และให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

Kriengsak and others (2008: 407-422) ศึกษาบทบาทของบรรยากาศนวัตกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งการศึกษานี้ได้ตัวแปรที่เป็นภาวะผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรม ดังนี้



1. การสร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรม (Innovative Championing)
2. การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
3. การมีความผูกพันและสนับสนุนนวัตกรรม

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมส่งผลและมีอิทธิพลทางบวกโดยตรง ต่อบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม

Ailin และ Lindgren (2008: 98-103) ศึกษาภาวะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรมขององค์การ เพราะบทบาทของภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมขององค์การกับกระบวนการนวัตกรรมต่างๆ ดังนั้นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือ ต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และผู้นำจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

#### 1. การทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Flow)

1.1 การเข้า (Inflow) ประกอบด้วย การสรรหาแบบเชิงรุกมาก เนื่องจากว่าไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่องค์การต้องการมากในตลาดแรงงาน การคัดเลือก โดยเกณฑ์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญ การจินตนาการและค่านิยมนวัตกรรม การปฐมนิเทศเกือบไม่จำเป็นต้องมีหรือไม่มีก็ได้ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้สูง มักจะกระทำข้างนอกและก่อนที่จะเข้าองค์การ ส่วนการขาดแคลน เกือบจะไม่มีความเป็น

1.2 ระหว่างอยู่ในองค์การ (Internal Flow) ประกอบด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ ที่อยู่บนฐานของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เครื่องมือที่ใช้ประเมินมีคุณภาพมีความมุ่งมั่นที่จะให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพ การวางตำแหน่งภายในการเลื่อนตำแหน่งและถอดถอน ขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ มีการฝึกอบรมที่มีความเฉพาะเจาะจงสูง เน้นการศึกษาตลอดชีวิต (Life long) โดยเฉพาะความรู้ที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ การศึกษานั้นควรทำภายนอกองค์การ โดยความรู้ที่มีอยู่เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ

1.3 การออกจากองค์การ (outflow – Firing) ขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ

2. ระบบเงินเดือนและการให้รางวัล (salaray and rewards) ขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงานจ่ายบนฐานของนวัตกรรม ตัวแปรส่วนหนึ่งของเงินเดือนมีความเป็นไปได้และจะขึ้นอยู่กับมีส่วนร่วมและสำเร็จของโครงการ ค่าตอบแทนนั้นเป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะสำหรับการเพิ่มความเชี่ยวชาญและความรู้ และผลประโยชน์อื่นๆด้วย

3. ระบบการทำงาน (Work Systems) สถานที่ทำงานมีความเป็นแนวราบสูงและแนวตั้งต่ำงานมีความเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตและอยู่บนฐานของงานวิจัยและนวัตกรรม มีการขยายงานและเพิ่มความยากของงาน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม เวลาในการยืดหยุ่น ส่วนวันกำหนดส่งของโครงการเป็นสิ่งเดียวที่มีความสำคัญ

Jimenez และ Sanzvalle (2005: 364-381) ศึกษาวิจัยเพื่อหาว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใดที่มีความเหมาะสมกับนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของนวัตกรรม โดยรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Schuler และ Jackson มีความเหมาะสมและสนับสนุนนวัตกรรม คือ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีคุณลักษณะดังนี้ ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Systems) ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentive-Based Compensation) มีโอกาสทางอาชีพภายใน (Internal Career Opportunities) และพนักงานมีส่วนร่วมสูง (High Employee Participation) และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมจะต้องมีความสอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

Li, Zhao and Lui (2006: 679 – 697) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า (1) การเพิ่มเงินลงทุนฝึกอบรมพนักงาน การฝึกอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ และส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีหลักสูตรและการเรียนรู้จากการกระทำ (2) การสร้างแรงจูงใจภายในด้วยการยอมรับทางสังคม การสรรเสริญและเกียรติยศ ให้ความท้าทายทางด้านนวัตกรรมแก่บุคลากร และให้ความก้าวหน้าในการทำงาน (3) กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน และควบคุมที่อนุญาตให้พนักงานทำผิดพลาดในกระบวนการนวัตกรรม ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันสูง และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมนั้นส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมเทคโนโลยี (technology Innovation) และพบว่านวัตกรรมเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Wang and Zang (2005: 544-559) ทำการศึกษาเพื่อหาโมเดลในตัวแบบ (Model) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งการบริหารทรัพยากร

มนุษย์เชิงหน้าที่ (Functional HRM) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic HRM) โดยที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic HRM) นั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมโดยผลการศึกษาศึกษาสามารถหาตัวชี้วัดของการทำงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมนวัตกรรมทั้ง 2 มิติ คือ 1) มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงหน้าที่ และ 2) มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Muhlemeyer (1992: 27-36) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการสิ่งจูงใจ ซึ่งองค์ประกอบของระบบสิ่งจูงใจขององค์กรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Incentives) ซึ่งได้แก่เงินเดือนและเงินโบนัส สำหรับนวัตกรรมหรือรางวัล (Award) สำหรับนักประดิษฐ์
2. สถานะทางสังคม (Social Status – Related Incentives) คือ รางวัล (Reward) ที่ให้เป็นสถานะหรือขั้นตำแหน่งงานและเกียรติยศ
3. การให้โอกาสในการพัฒนาทักษะ (Skill Enhancement – Related Incentives) คือการให้โอกาสในการศึกษาหรือฝึกอบรม สัมมนา และงานแสดงนิทรรศการต่างๆ
4. การให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility- Related Incentives) คือการให้ความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงาน ให้อิสระในการทำวิจัยและทำงาน

จากการจัดลำดับความสำคัญของวิธีการให้สิ่งจูงใจสามารถจัดลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การให้รางวัล (Award) สำหรับนักประดิษฐ์ค่าจ้างและเงินเดือนและการให้การศึกษาและฝึกอบรม ส่วนสิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงในระบบสิ่งจูงใจให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากที่สุด คือการให้โอกาสในการวิจัยเรื่องที่สนใจ การให้การยอมรับค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง รางวัลสำหรับนักประดิษฐ์ การให้การศึกษาและการฝึกอบรม การให้โอกาสในการเข้าร่วมสัมมนาและงานนิทรรศการต่างๆ และการให้ความยืดหยุ่นด้านเวลาการทำงาน

Agsornintara, Swasdio, Swierczek, Islam (2003: 226 – 230) ได้ศึกษาถึงการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนาของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ว่าได้แก่ การให้โอกาสทางด้านอาชีพ การให้อิสระในการทำวิจัยที่มีการให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน การให้โอกาสในการศึกษาและทุนการศึกษา และการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

Sun and Chen (2008: 349-352) ศึกษาแรงจูงใจภายในของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมด้านนวัตกรรมของพนักงาน และต่อมาในปี 2009 Sun และ Wang (2009: 764-767) ได้นำเสนอผลการศึกษาเรื่องแรงจูงใจภายนอกพบว่า แรงจูงใจภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมด้านนวัตกรรมของพนักงาน

และแรงจูงใจภายนอกส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กร กับพฤติกรรมด้านนวัตกรรมของพนักงาน

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

Lewet and Grownopt (อ้างถึงใน ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง, 2007: 71) ได้ศึกษาเรื่อง วิทยาการวิจัยสำหรับการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ มุ่งศึกษาในอุตสาหกรรมรถยนต์ (automobile industry) ด้วยการแปลแนวความคิดของการจัดการความรู้เป็น โปรแกรมของการทำงานที่ระบุ วัตถุประสงค์ใช้วิธีวิทยาการวิจัยในการวิเคราะห์อิทธิพลที่มีต่อกิจกรรมต่างๆของพนักงานเมื่อมีการ เริ่มและแบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าของบริษัท โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อระบุลงในเมทริกซ์การจัดการความรู้ ซึ่งมีอยู่ 8 ด้าน คือ แรงจูงใจ การสกัดความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การ ระบุความรู้ และการเข้าถึงความรู้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมในการจัดการความรู้ ที่เชื่อมโยงไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อไป

Yaha and Growt ยฮา และ โทช (อ้างถึงใน ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง, 2007: 72) ได้ ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อ เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ส่วน คือ การฝึกอบรม กระบวนการ การตัดสินใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนและรางวัล กับการจัดการความรู้ ทั้ง 5 ส่วน คือ การแสวงหาความรู้ การประมวลความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การสร้างความรู้ และ การประยุกต์ใช้ความรู้ ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งความรู้จำเป็นต้องมีวิธีการจัดการที่ แตกต่างจากองค์กรที่ไม่มีจัดการความรู้ ดังนั้นบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้อง ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรโดยมุ่งไปที่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การมีความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ และทักษะในการแก้ปัญหา สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรยึดหลักในการ ประเมินผล จากการที่พนักงานนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติและความพยายามที่จะนำการจัดการ ความรู้ เป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการประเมิน

Gold (อ้างถึงใน นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร, 2002: 54) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถภาพ การจัดการความรู้ขององค์กรข้อค้นพบที่ได้บ่งชี้ว่าสัญลักษณ์ของเศรษฐกิจแบบใหม่คือความตระหนัก ในคุณค่าของสินทรัพย์แห่งความรู้ (Knowledge assets) แม้ว่าการแข่งขันจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับ องค์กรที่พัฒนาบนฐานการจัดการความรู้ แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะพัฒนาองค์กรภายใต้ระบบการจัดการ ความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากองค์กรยังมีกระบวนการทำงานภายใต้ความสำเร็จของ วัฒนธรรมแบบดั้งเดิมอยู่ ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้จึงอยู่ที่การลงทุนพื้นฐานของเทคโนโลยี

และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางเดียวกันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

Barnett (2000: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการที่นำไปสู่ผลสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำเสนอเค้าโครงที่เป็นจริงของความเข้าใจในพฤติกรรมขององค์กร รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการแห่งความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจากการวิเคราะห์การตอบสนองของข้อมูลแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนากับผลรวมของค่าการสังเกตในเรื่องความกดดันที่เกิดจากการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่

Kaiser (2000: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์กร โดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คนในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และทำความเข้าใจองค์กร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมพันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยเป็นในการทดสอบบทบาทของตัวแปรขององค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบายความเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ตัวแปรแต่ละตัวที่นำเข้ามาในการวิเคราะห์การถดถอยมีรากฐานแนวคิดของแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Burke Litwin การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทของการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันของการดำเนินงานในองค์กร จากการทดสอบได้ผลตามสมมติฐาน 30 ข้อ ในทั้งหมด 40 ข้อ ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่าสมมติฐานแต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของข้อสมมติฐาน คือ ระบบองค์กร เพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้

Forrest (2006: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นเดียวกับการประเมินการปฏิบัติงานโดยใช้ทุนทางปัญญา ในทุกๆ ระดับของกระบวนการเรียนรู้จะมีความเข้มแข็งในระดับกลางและมีความสัมพันธ์กับทิศทางใน

เรื่องการปฏิบัติงานโดยใช้ทุนทางปัญญา กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานขององค์กรมากกว่าข้อเสนอที่มีมาแต่เดิม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่าและของผลลัพธ์ที่ได้จากระดับของการเรียนรู้ โดยผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการปฏิบัติงานโดยใช้ทุนทางปัญญา

Lin (2006: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร โครงสร้างองค์กร ประสิทธิภาพและนวัตกรรมขององค์กร กรณีศึกษาขององค์กรของไต้หวัน พบว่า 1. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับความสามารถและนวัตกรรมขององค์กร 2. อิทธิพลของโครงสร้างองค์กรไม่มีผลต่อนวัตกรรมขององค์กร 3. ทั้งความสามารถขององค์กรและนวัตกรรมขององค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการองค์กร

Xie (2005: 2152-A) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการเรียนรู้ พันธกิจขององค์กร และคุณภาพการบริการภายในขององค์กรก็พบว่ามีอิทธิพลต่อการบริการของพนักงาน ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการเรียนรู้ พันธกิจขององค์กร และพันธกิจที่ต่อเนื่องขององค์กรและแนวโน้มพันธกิจขององค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ในปัจจัยห้าในหกประการนั้นได้รับการสนับสนุนโดยปัจจัยห้าประการที่มีความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างพันธกิจที่ต่อเนื่องขององค์กรและคุณภาพการบริการภายในขององค์กร แรงจูงใจในการเรียนรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการแสดงถึงคุณภาพการบริการภายในขององค์กรมากกว่าปัจจัยอื่น

Hudspeth (2004 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การตอบสนองกลยุทธ์และความสามารถในการผลิตสินค้ารูปแบบเดียวกันในปริมาณมากของกิจการการผลิตในสหรัฐอเมริกา พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ต่อโครงสร้าง 4 ประการ คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การตอบสนองกลยุทธ์ ความสามารถในการผลิตสินค้ารูปแบบเดียวกันในปริมาณมาก และการประเมินความต้องการของลูกค้า โดยวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรทำให้บรรลุนโยบายตอบสนองกลยุทธ์และความสามารถในการผลิตสินค้ารูปแบบเดียวกันในปริมาณมาก มีความจำเป็นสำหรับการประเมินความต้องการของลูกค้า และจากการทดสอบสมมติฐานสี่ในห้าประการได้รับการสนับสนุนจากการทดสอบ แต่ข้อสมมติฐานสองประการที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากการทดสอบ

Phelan (2001: 1059-B) ได้ศึกษาผลกระทบความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการตนเองและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ พบว่า 1. ความเชื่อมั่นอย่างสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เป็นบวกกับการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ 2. ความเป็นผู้นำตนเองอย่าง

สร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เป็นบวกกับความเชื่อมั่นอย่างสร้างสรรค์ 3. การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เป็นบวกกับความเป็นผู้นำตนเองอย่างสร้างสรรค์ 4. ผลของวัฒนธรรมการสร้างสรรค์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เป็นบวกกับความเชื่อมั่นอย่างสร้างสรรค์ 5. การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เป็นบวกกับผลของวัฒนธรรมการสร้างสรรค์ขององค์กร 6. ความเป็นผู้นำตนเองอย่างสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เป็นบวกกับผู้นำอย่างสร้างสรรค์ 7. ผลของวัฒนธรรมการสร้างสรรค์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เป็นบวกกับการอบรมความเป็นผู้นำตนเองอย่างสร้างสรรค์และความเป็นผู้นำตนเองอย่างสร้างสรรค์ และ 8. ความชอบสไตล์การสร้างสรรค์และผู้นำนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เป็นบวกกับการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ โดยที่กล่าวมาทั้งหมดจะมีความสัมพันธ์กันในระยะสั้น ซึ่งวัฒนธรรมการสร้างสรรค์ขององค์กร การแสดงการตอบสนองในตนเองและผู้อื่นมีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นอย่างสร้างสรรค์มากกว่าการอบรมความเป็นผู้นำตนเองอย่างสร้างสรรค์

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

Nittaya Wongtada and Rice (2007: 159 – 172) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลของความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคลและการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรขององค์กรในประเทศไทย และอียิปต์โดยสำรวจจากผู้บริหารขององค์กร องค์กรละ 1 คน จำนวน 404 องค์กร ประเทศละ 202 องค์กร ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศขององค์กรและการสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร ซึ่งบรรยากาศขององค์กรประกอบด้วย การดูแลพนักงาน การให้คำมั่นสัญญาของพนักงาน บรรยากาศที่สนุกสนาน การมุ่งเน้นความเสี่ยงและการสื่อสารอย่างเปิดเผย ในขณะที่การสนับสนุนขององค์กรประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหารและความตั้งใจของพนักงานในการแลกเปลี่ยนความคิด ความเชี่ยวชาญและความรับผิดชอบในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

Keskin (2006: 396-417) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการเรียนรู้และการจัดการการตลาดและนวัตกรรมกับความสามารถขององค์กรขนาดย่อม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยกับผู้ตอบกลับจำนวนทั้งสิ้น 157 ราย ด้วยเทคนิคทางสถิติการวิเคราะห์ความตรงโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Structural Equation Modeling-SEM) ในการวิเคราะห์ซึ่ง Keskin (2006) อธิบายว่าการจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความแตกต่างจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ดังนั้นจึงไม่เหมาะสมอย่างยิ่งหากนำแนวคิดของวิสาหกิจขนาดใหญ่มาใช้ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังนั้นการทำวิจัยที่สอดคล้องกับบริบทอย่างแท้จริงจะให้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับสภาพการณ์มากกว่า ทั้งนี้ จากผลการวิจัยพบว่านวัตกรรมองค์กรมีผลต่อความสามารถขององค์กรซึ่งชี้วัดด้วยประสิทธิภาพทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งการ

จัดการเรียนรู้ นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร อย่างไรก็ตาม การจัดการ การตลาดกับการจัดการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการสนับสนุนนวัตกรรมองค์กร เนื่องจาก จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนานวัตกรรมที่องค์กรต้องการซื้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ ความร่วมมือทางการตลาดเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเข้าสู่กระบวนการแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งพัฒนา นวัตกรรมบนพื้นฐานข้อมูลนั้น ๆ

Morales, Montes and Jover (2006: 21-42) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อ นวัตกรรมองค์กรและการเรียนรู้องค์กรในความเป็นผู้ประกอบการ โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 408 องค์กรด้วยสถิติการวิเคราะห์หัดถดถอยพหุและสหสัมพันธ์เมทริกซ์ระหว่างปัจจัย (Inner Factor Correlations Matrix) โดยพบว่า นวัตกรรมองค์กรและการเรียนรู้องค์กรมีผลต่อความเป็น ผู้ประกอบการองค์กร และผลประกอบการขององค์กร ในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

Ju, Li and Lee (2005: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรและการเกิดขึ้นของนวัตกรรมขององค์กรทั้ง นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และกระบวนการ (Process Innovation) โดยสำรวจ จากผู้จัดการด้าน KM จำนวน 800 คนที่ทำงานในธุรกิจ Semiconductor, LED, Precision Machinery, Communication and Biotech Industries ผลการศึกษาพบว่า 1) การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Organizational Learning) (การที่องค์กรสามารถปรับตัวและถ่ายโอนความรู้ภายใน องค์กร) 2) การบูรณาการความรู้กับกิจกรรมภายในองค์กร โดยเน้นคามยืดหยุ่นและประสิทธิภาพใน การบูรณาการ และ 3) ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capabilities) (การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) และการ แปลรูปความรู้ (Knowledge Conversion) มีความสัมพันธ์กับการเกิดนวัตกรรมขององค์กรทั้ง 2 รูปแบบ (Ju, Li and Lee, 2006: 870) ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับ Chang and Lee (2007: 300) ที่ได้สำรวจกลุ่มตัวอย่าง 138 องค์กรจาก Top 5,000 Business Organization 2005 ซึ่งจัดโดย The China Credit Information Service Ltd. และพบว่า 1) การสั่งสมความรู้ (Knowledge Storage) ( $\beta = .33, p < .05$ ) การแสวงหาแหล่งความรู้ (Knowledge Acquisition) ( $\beta = .44, p < .05$ ) และการ แพร่กระจายความรู้ (Knowledge Diffusion) ( $\beta = .37, p < .05$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ นวัตกรรมด้านการบริหาร (Administrative Innovation) และ 2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ( $\beta = .47, p < .05$ ) และการแพร่กระจายความรู้ (Knowledge Diffusion) ( $\beta = .23, p < .05$ )



มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมด้านเทคนิคขององค์กร (Technical Innovation) และสุดท้าย ผลการศึกษาของ Lundvall and Lielsen (2007: 207) ยังพบว่า องค์กรธุรกิจเอกชนของเนเธอร์แลนด์ที่มี คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการส่งมอบนวัตกรรมมากกว่าองค์กรประเภทอื่น

Hardley and Mavondo (2000: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลความสัมพันธ์เชิง โครงสร้างระหว่างการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้กับการตระหนักต่อสถานการณ์การแข่งขันของ กลุ่มตัวอย่างองค์กรธุรกิจการค้าเวชภัณฑ์ในรัฐ Victoria ประเทศ Australia จำนวน 145 แห่ง และ พบว่า องค์กรที่เอาใจใส่ต่อการเรียนรู้ (Learning Orientation) ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรและ พนักงานมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ (Commitment to Learning) มีการเปิดใจกว้างต่อสิ่งต่าง ๆ (Open-Mindedness) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ภายในองค์กร (Intra-Organizational Knowledge Sharing) จะให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation) ( $\beta = .54, p < .001$ ) และการตระหนักต่อคู่แข่ง (Competitor Orientation) ( $\beta = .37, p < .01$ )

Pusadee Polsaram (1998: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องเชิงประจักษ์ของตัวแบบ นวัตกรรมทางการตลาดที่มีผลต่อการดำเนินงานโดยสำรวจจากผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรม ธุรกิจส่งออกในประเทศไทย คือ อาหารแปรรูป อัญมณีและเครื่องประดับ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 249 คน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ผลการศึกษาพบว่า ทรัพยากรของบริษัทประกอบด้วย ความรู้ด้าน การตลาดของผู้บริหาร การมอบหมายความรับผิดชอบในการพัฒนาการส่งออก การมีแผนกส่งออก การมีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ รวมทั้งขนาดบริษัทซึ่งอัดได้จาก จำนวนพนักงานประจำมีผลต่อนวัตกรรมทางการตลาดและผลการศึกษาพบว่ามีแนวโน้มที่ มุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรสามารถนำมาใช้อธิบายธุรกิจส่งออกในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ดัง แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หัวข้องานวิจัย	ปีที่วิจัย	จำนวนเรื่อง	ประเภทงานวิจัย				
			ปริมาณ	คุณภาพ	ผสม	สำรวจ	R&D
องค์กรนวัตกรรม	2539-2550	15	2	1	8	4	2
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2534-2552	24	9	2	10	1	2
การจัดการความรู้	2544-2554	10	1	-	6	-	3
องค์กรแห่งการเรียนรู้	2540-2550	10	1	5	3	-	1
วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	2544-2549	11	-	5	5	-	1
รูปแบบความสัมพันธ์	2541-2550	7	1	-	4	-	2
รวม	2534-2550	77	14	13	34	5	11

จากตารางที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมี 77 เรื่อง ได้ดำเนินการวิจัยในช่วงปี พ.ศ.2534-2550 แยกออกเป็น 5 กลุ่ม คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยแบบผสม จำนวน 34 เรื่อง งานวิจัยเชิงปริมาณ 14 เรื่อง งานวิจัยเชิงคุณภาพ 13 เรื่อง งานวิจัยเชิงวิจัยและพัฒนา 11 เรื่อง และงานวิจัยเชิงสำรวจ 5 เรื่อง ทั้งนี้งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีผู้ศึกษาวิจัยด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมมากที่สุด ตามด้วยงานวิจัยแบบคุณภาพและการวิจัยเชิงวิจัยและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับวิธีการดำเนินการวิจัยของผู้วิจัยที่จะใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methodology) คือ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (indepth interview) ร่วมกับการศึกษาเอกสาร (documentary research) และการทดสอบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปอิสระระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

### ส่วนที่ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

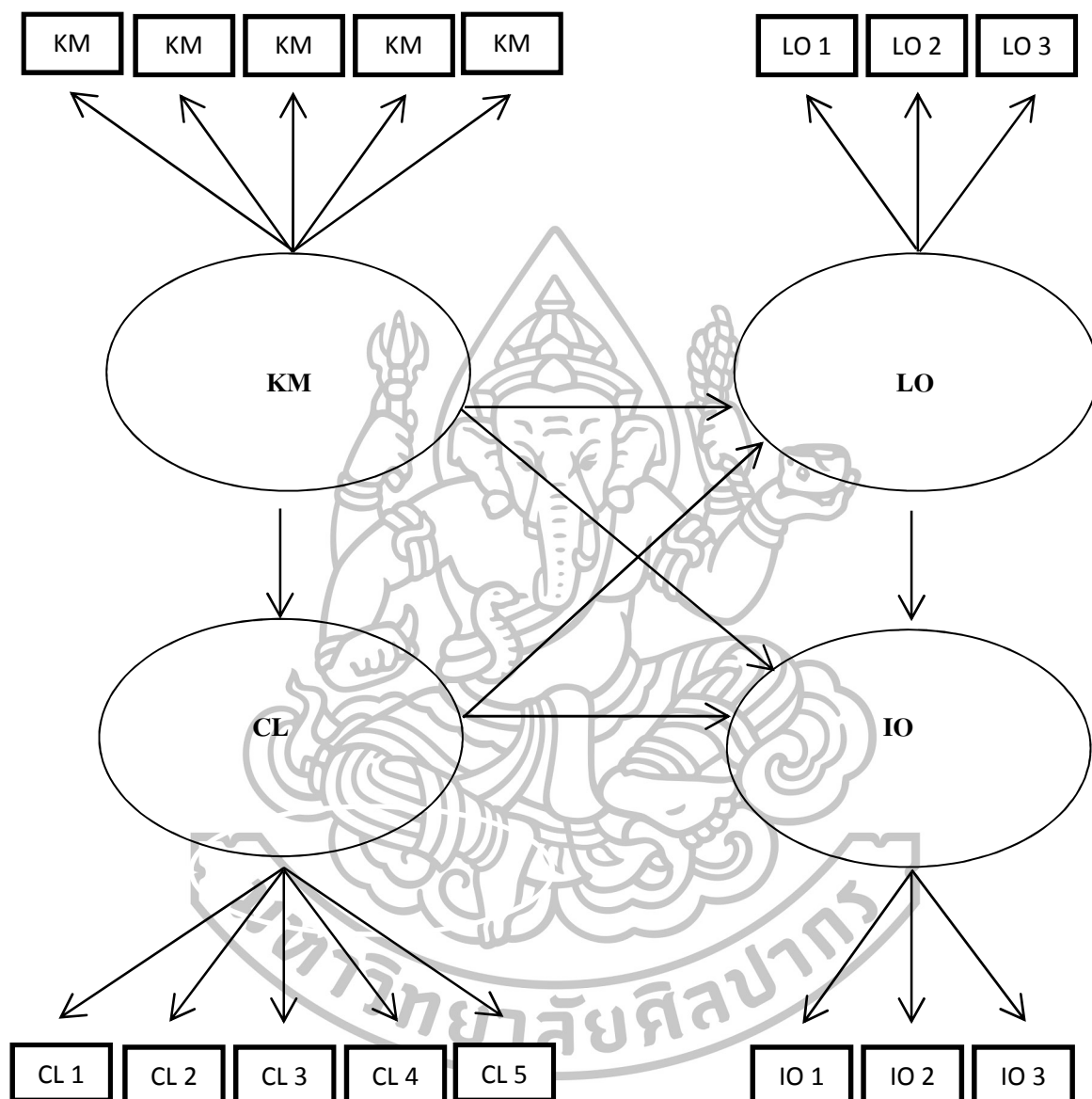
จากที่กล่าวมาทั้งหมดในส่วนของแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยนำเสนอจะเห็นได้ว่ามีความหลากหลายและมีจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละประเด็น ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะนำไปสู่แนวคิดหรือมุมมองที่จะพัฒนาไปสู่การทำวิจัยเรื่องรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการวิจัยนั่นเอง สำหรับการวิจัย

เรื่องรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ดัง แผนภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

จากกรอบแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยได้กำหนดโมเดลสมมติฐานแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การนวัตกรรม ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 โมเดลสมมติฐานแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การนวัตกรรม

หมายเหตุ : สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร มีดังนี้

KM	แทน	การจัดการความรู้
KM1	แทน	การจัดการความรู้ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้
KM2	แทน	การจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้
KM3	แทน	การจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้
KM4	แทน	การจัดการความรู้ด้านการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้
KM5	แทน	การจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บความรู้
LC	แทน	วัฒนธรรมการเรียนรู้
LC1	แทน	วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร
LC2	แทน	วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่
LC3	แทน	วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน
LC4	แทน	วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ
LC5	แทน	วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านการวัดผลและการประเมินอย่างต่อเนื่อง
LO	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้
LO1	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร
LO2	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหาร
LO3	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้
IO	แทน	องค์กรนวัตกรรม
IO1	แทน	องค์กรนวัตกรรมด้านการสนับสนุนจากองค์กร
IO2	แทน	องค์กรนวัตกรรมด้านจิตวิทยาสังคม
IO3	แทน	องค์กรนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง“รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย” เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) โดยแบ่งวิธีการวิจัยออกเป็น 2 แบบ คือ 1) วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น หนังสือ เอกสารของธนาคาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 2) วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับแนวคิดของการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

วิธีการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย 2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงซ้อนของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุมในประเด็นต่างๆตามที่ต้องการ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาเอกสาร ( Documentary ) และ การสัมภาษณ์เชิงลึก ( In-depth Interview ) เพื่อศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยทำการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ งานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยนำมาข้อมูลที่ได้ออกจากการศึกษาเอกสารต่างๆ กอปรกับการสัมภาษณ์เชิงลึก มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ( content analysis ) และวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ( pattern matching ) เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

**ขั้นตอนที่ 2** การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์

เชิงสาเหตุความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น

**ขั้นตอนที่ 3** ประเมินผล ปรับปรุง และรับรองรูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

### ประชากร ตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ประชากร (population) ที่ใช้ในการวิจัยเป็นกลุ่มธนาคารพาณิชย์ จำนวน 14 แห่ง เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (unit of analysis) ตามสถิติการเก็บข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย ประจำปี 2550-2555 แบ่งออกเป็น 14 แห่ง ดังตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 จำนวนธนาคารพาณิชย์จำแนกตามสถิติของธนาคารแห่งประเทศไทย

รายชื่อธนาคารพาณิชย์	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1.บมจ.กรุงไทย	9,800	10	38
2.บมจ.ไทยพาณิชย์	13,000	13	51
3.บมจ.กรุงเทพ	9,300	9	36
4.บมจ.กสิกรไทย	8,630	8	34
5.บมจ.กรุงศรีอยุธยา	7,600	7	30
6.บมจ.เกียรตินาคิน	5,600	5	22
7.บมจ.ซีไอเอ็มบี ไทย	4,600	5	18
8.บมจ.ทหารไทย	6,950	7	27
9.บมจ.ทีสโก้	5,623	6	22
10.บมจ.ธนชาต	5,623	6	22

ตารางที่ 7 จำนวนธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามสถิติของธนาคารแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายชื่อธนาคารพาณิชย์	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ	จำนวนตัวอย่าง (คน)
11. บมจ. ยูโอบี	4,560	4	18
12. บมจ. สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	5,562	5	22
13. บมจ. ไอซีบีซี (ไทย)	7,623	7	30
14. บมจ. แลนด์แอนด์เฮาส์	7,620	7	30
<b>รวม</b>	<b>102,091</b>	<b>100</b>	<b>400</b>

ที่มา: วิกีพีเดีย, ธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 14 แห่ง, เข้าถึงเมื่อ 18 สิงหาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81>

2. กลุ่มตัวอย่าง (samples) ที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ตามขั้นตอนการวิจัย ได้แก่

2.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative samples) คือ เจ้าหน้าที่ พนักงาน หรือบุคลากรในธนาคารพาณิชย์ไทย ทั้ง 14 แห่ง พิจารณาจากเกณฑ์พารามิเตอร์ได้ตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานและเจ้าหน้าที่ อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ ที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จึงต้องพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ที่ต้องการประมาณค่า โดยระบุว่า การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบต้องใช้กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ตอบเท่ากับหรือมากกว่า 100 คน หรือควรใช้ตัวแปร 10-20: 1 (Schumacker, 2004: 49) ทั้งนี้จะต้องไม่ต่ำกว่า 400 คน การวิจัยครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ (ตัวแปรสังเกตได้) จำนวน 20 ตัว ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์กลุ่มตัวอย่าง : จำนวนพารามิเตอร์ เป็น 10 : 1 สอดคล้องกับเกณฑ์ขั้นต่ำ คือ 400 คน



2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่

2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 14 แห่ง ะละ 1 คน และ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร จำนวน 1 ท่าน รวม 15 ท่าน เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลายจากผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive Sampling) ในการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

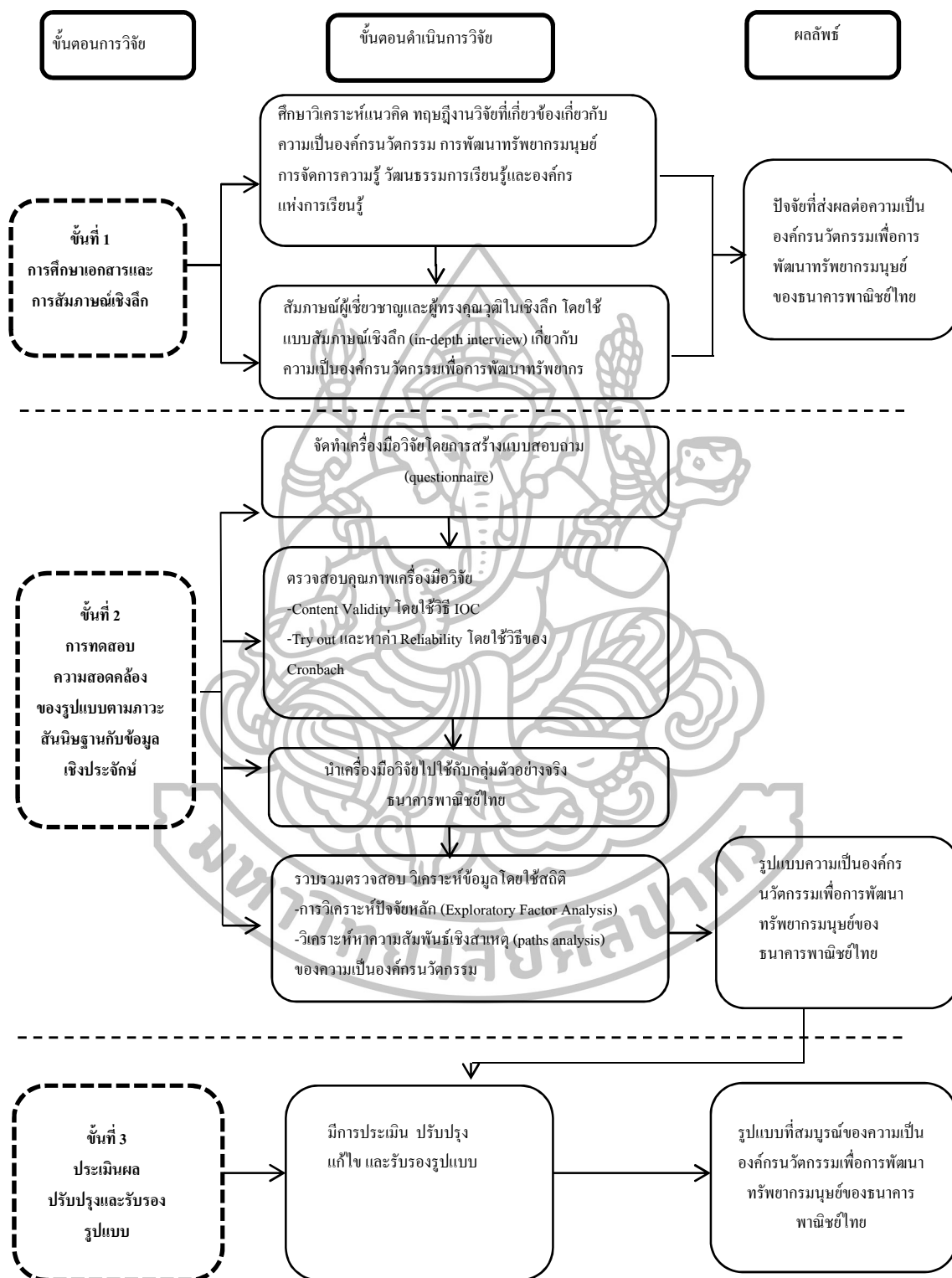
2.2.2 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) จำนวน 30 คน ประกอบด้วย 1) กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคารพาณิชย์ไทยที่สำนักงานใหญ่ 2) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และ 3) พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย

### ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 13 ดังนี้



## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 13 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (Documentary) และ การสัมภาษณ์เชิงลึก ( In-depth Interview)** เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยที่จะนำไปสู่การศึกษาสภาพการณ์ทั่วไปเกี่ยวกับความเป็นองค์กรนวัตกรรม การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

### 1. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพการณ์ทั่วไปเกี่ยวกับความเป็นองค์กรนวัตกรรม การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

### 2. วิธีดำเนินการ

2.1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กรนวัตกรรม การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริบทของธนาคารพาณิชย์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำแนวคิดที่ได้ศึกษามาสังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิดและสร้างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

2.2 สร้างกรอบแนวคิดการวิจัยจากข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่ได้จากข้อ 2.1 ด้วยการนำมาจำแนกและจัดข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ตามตัวแปรเพื่อให้สามารถอธิบายถึงปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

2.3 ศึกษาสภาพการณ์ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้ง 14 แห่ง ดังนี้

2.3.1 ศึกษาสภาพการณ์ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ตามขั้นตอนการสร้างและเก็บข้อมูล ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากวิธีดำเนินการข้อ 2.1 และ 2.2 ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มาสร้างเครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม(Questionnaires) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และสังกัดที่กลุ่มตัวอย่าง ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) และคำถามปลายเปิด

**ขั้นตอนที่ 2** การวัดองค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนจาก เห็นด้วยในระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) และในการแปลความหมายคะแนนที่ได้ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ , 2547: 36)

ระดับมากที่สุด	คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	องค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้
ระดับมาก	คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	องค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้
ระดับปานกลาง	คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	องค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้
ระดับน้อย	คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	องค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้
ระดับน้อยที่สุด	คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	องค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้

**ขั้นตอนที่ 3** การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนจาก เห็นด้วยในระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) และในการแปลความหมายคะแนนที่ได้ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, 2547: 36)

มากที่สุด	คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	กระบวนการจัดการความรู้ระดับ
มาก	คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	กระบวนการจัดการความรู้ระดับ
ปานกลาง	คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	กระบวนการจัดการความรู้ระดับ
น้อย	คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	กระบวนการจัดการความรู้ระดับ

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ภาระงานการจัดการความรู้ระดับ  
น้อยที่สุด

**ขั้นตอนที่ 4** การวัดองค์ประกอบการองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์  
เพื่อวัดความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับ  
คะแนนจาก เห็นด้วยในระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน)  
และในการแปลความหมายคะแนนที่ได้ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาที และคณะ,  
2547: 36)

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับมาก  
ที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับ

ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับ

น้อยที่สุด

**ขั้นตอนที่ 5** การวัดองค์ประกอบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert มี  
5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนจาก เห็นด้วยในระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงเห็นด้วยใน  
ระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) และในการแปลความหมายคะแนนที่ได้ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (ศิริชัย  
กาญจนวาที และคณะ , 2547: 36)

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ระดับ  
มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ระดับ  
มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ระดับ  
ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ระดับ  
น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ระดับ  
น้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 6 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ดังนี้ (ล้วน สายยศ และ อังคนา สายยศ, 2543: 248)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$$\frac{\sum R}{N} \text{ แทน ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ}$$

แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรนวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาคัดเลือกข้อรายการ (items) ที่มีค่า IOC = 0.5 ขึ้นไป ซึ่งหมายถึง ข้อรายการนั้นมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่จะวัด ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

หลังจากนั้น ใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง

(construct validity) และ ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) ความชัดเจนของข้อความ ความเหมาะสมและความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย) ทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบัก (Cronbach) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability of Test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538: 125-126) โดยคำนวณจาก

$$\alpha = \frac{n \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]}{n - 1}$$

เมื่อ  $n \frac{[1 - \sum S_i^2 / S^2]}{n - 1}$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ทั้งฉบับ

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\Sigma S_1^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวน  
 ของคะแนนรายข้อ  
 $S_1^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนน  
 ของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. นำแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องในข้อ 2 ไปสร้างแบบสอบถามแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิบัณฑิตเพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำ

4. นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-Test) หรือทดลอง (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อตรวจสอบถ้อยคำ การใช้ภาษา สื่อสารให้ผู้ตอบสามารถอ่านเข้าใจง่าย และตอบแบบสอบถามได้อย่างตรงประเด็น

5. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่คำนวณได้ตามหัวข้อย่อยเรื่องกลุ่มตัวอย่าง ด้วยแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

5.1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

5.2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานใหญ่ของธนาคารแต่ละแห่งและเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้แบบสอบถามสภาพการณ์ทั่วไปเกี่ยวกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย สำหรับในส่วนของข้อมูลเชิงปริมาณ แยกออกเป็นกรณีวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน เช่น การวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เป็นต้น และสถิติขั้นสูงโดยโปรแกรมลิซเรล (Lisrel) ใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของตัวแปรหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งการทดสอบนี้จะได้ผลลัพธ์เป็นสมการเชิงโครงสร้างและรูปแบบในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร เป็นการตอบข้อสมมติฐานของการวิจัย ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

2.3.2 การศึกษาสภาพการณ์ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 14 แห่งๆ ละ 1 ท่าน เป็นจำนวนทั้งสิ้น 14 ท่าน และ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กรจำนวน 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 15 ท่าน โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ดังรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1. การเตรียมแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่เกี่ยวกับสภาพความเป็น  
องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ซึ่งเกี่ยวกับ  
ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการณ์ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ วัฒนธรรม  
การเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น คำว่า “ นวัตกรรม “ ในองค์กรของท่านมีความหมายอย่างไร หรือ การเป็น  
องค์กรนวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กรของท่านอย่างไร เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

2. ดำเนินการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยขณะสัมภาษณ์มีการจดบันทึก  
เพื่อเก็บข้อมูล

3. ถอดข้อมูลที่จดบันทึกของการสัมภาษณ์ออกมาเป็นภาษาเขียนด้วยตัว  
ผู้วิจัยเองและศึกษาทำความเข้าใจเพื่อทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยจัดและแยกเป็น  
ประเด็นความคิด วิเคราะห์ประเด็นสำคัญๆแล้วนำมาเรียบเรียงเขียนพรรณนา

4. การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยนำข้อมูล  
ที่ได้จากการศึกษา คือ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เจาะลึก การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
นำมาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ซึ่งจะได้ปัจจัยที่มีส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้เป็น  
แนวทางในการจัดทำโครงสร้างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของธนาคารพาณิชย์ไทย ต่อไป

จากขั้นตอนการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 สรุปขั้นตอนที่ 1 : การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ / การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
1. เพื่อศึกษา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับ องค์กรนวัตกรรม เพื่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ศึกษา เอกสาร	เอกสาร ตำรา หนังสือ งานวิจัยทั้ง ในประเทศและ ต่างประเทศ ข้อมูล สารสนเทศที่ เกี่ยวข้อง	การวิเคราะห์และ สังเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และนำเสนอแบบ พรรณนา	ข้อมูลเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับ ความเป็นองค์ กรนวัตกรรมเพื่อ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์



ตารางที่ 8 สรุปขั้นตอนที่ 1 : การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ /การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
2.เพื่อศึกษาสภาพการณ์ทั่วไปเกี่ยวกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพการณ์ทั่วไปของความเป็นองค์กรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	กลุ่มธนาคารพาณิชย์ จำนวน 14 แห่ง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 14 แห่งๆ ละ 1 ท่าน เป็นจำนวนทั้งสิ้น 14 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กรจำนวน 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 15 ท่าน	แบบสอบถาม สภาพการณ์ทั่วไปขององค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ แบบสัมภาษณ์ เจาะลึกแบบมีโครงสร้าง ข้อมูลสถิติพื้นฐาน	ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย ตามสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

### 1. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษารูปแบบและทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

### 2. วิธีการดำเนินการ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จำนวน 400 ชุด เท่ากับกลุ่มตัวอย่าง ตามขั้นตอนที่ 1 มาตรวจสอบความถูกต้องและนำไปลงรหัสข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม LISREL ในการประมวลผล ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยสถิติพื้นฐาน เช่นค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เป็นต้น

2.2 นำไปตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความเป็นองค์รวมนวัตกรรมของ ธนาคารพาณิชย์ ตามสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยสูตรของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบการวัดในแต่ละองค์ประกอบและทดสอบแบบจำลองสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation model analysis) ในการทดสอบแบบจำลองและสมมติฐานการวิจัย เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยตัวแบบเชิงเหตุผลจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ชัดเจนเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลตรงกับการสร้างความสัมพันธ์ตามทฤษฎีหรือไม่ โดยการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (Lisrel Model) เพื่อตรวจสอบโมเดลสมมติฐานที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้น (Model Evaluation) เป็นการประเมินผลความถูกต้องของโมเดลโดยประเมิน 2 ส่วนคือ

2.2.1 ประเมินความสอดคล้องของโมเดลแบบข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure)

2.2.2 ประเมินความสอดคล้องของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของโมเดล (Component Fit Measure) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2537: 53-55) โดยการประเมินในส่วนนี้จะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลต่อไปด้วยเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบ โมเดลในงานวิจัยมีดังนี้

1. ประเมินความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม ค่าสถิติที่ใช้ในการประเมินความสอดคล้องได้แก่

1.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistic) จะทำการทดสอบว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรแตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าหรือไม่ (Bollen, 1989: 263) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนแบบที่ 1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้น ถ้าค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า เมทริกซ์ ความแปรปรวนร่วมของประชากรไม่แตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรร่วมจากการประเมินค่าสรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง มีสูตรดังนี้..

$$x^2 = \frac{\Sigma(O - E)^2}{E}$$

$$\text{ความถี่ที่คาดหวัง } E = R \times C / N$$

เมื่อ	$x^2$	แทน	ค่าไค-สแควร์
	O	แทน	ความถี่ที่ได้จากการสังเกต
	E	แทน	ความถี่ที่คาดหวังได้
	R	แทน	ผลรวมของความถี่ในแถวนั้น
	C	แทน	ผลรวมของความถี่ตามคอลัมน์
	N	แทน	ผลรวมของความถี่ทั้งหมด

1.2 ดัชนีบ่งบอกความสอดคล้อง (Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความสอดคล้องของข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างกับโมเดลที่กำหนดขึ้น ได้แก่ ดัชนีจีเอฟไอ(GFI) (Goodness of Fit Index) ดัชนีเอจีเอฟไอ (AGFI) (Adjust Goodness of Fit Index) ดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้า GFI ควรมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

โดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้ (Joreskog and Sorbom , 1993: 123)

$$G = 1 - \{F[s, \Sigma(\theta)] / F[s, \Sigma(0)]\}$$

เมื่อ GFI แทน ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง  
 $F[s, \Sigma(\theta)]$  แทน ค่าต่ำสุดของฟังก์ชันความกลมกลืน  
 ของโมเดลจากพารามิเตอร์  
 $F[s, \Sigma(0)]$  แทน ค่าต่ำสุดของฟังก์ชันความกลมกลืน  
 ของโมเดลที่ไม่มีพารามิเตอร์

ค่าดัชนี AGFI โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้ (Joreskog and Sorbom, 1993: 123) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ จำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าดัชนี AGFI ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับดัชนี GFI

$$AG = 1 - \{(1/2d)k(k+1)\}(1-G)$$

เมื่อ	AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
	GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
	d	แทน	ชั้นความอิสระ
	k	แทน	จำนวนตัวแปรที่สังเกตได้

1.3 ดัชนีอาร์เอ็มเอสอีเอ (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นดัชนีที่ถูกพัฒนาขึ้นเนื่องจากการทดสอบไคสแควร์ ค่าสถิติขึ้นอยู่กับกลุ่มตัวอย่าง ( $n$ ) ต่อชั้นแห่งความเป็นอิสระ ( $df$ ) ถ้าจำนวนพารามิเตอร์เพิ่มขึ้น ค่าไคสแควร์ก็จะลดลง ทำให้การทดสอบมีแนวโน้มไม่มีนัยสำคัญ ค่าอาร์เอ็มเอสอีเอ (RMSEA) เป็นดัชนีบ่งบอกความไม่สอดคล้องของโมเดลกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร โดยควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 (Brown and Cudeek, 1993: 141-162) แต่ไม่ควรเกิน 0.8 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับ และถ้า อาร์เอ็มเอสอีเอ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องอย่างแท้จริง (Exact Fit) (Arbuckle, 1995: 523)

1.4 ค่าอาร์เอ็มอาร์ (RMR) (Root Mean Square Residual) เป็นดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากรกับการประเมินค่า ซึ่งดัชนีจะใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรสังเกตทั้งหมดเป็นตัวมาตรฐาน (Standard Variables) โดยที่ค่าใกล้ศูนย์มากแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง (Bollen, 1989: 257-258)

2. ประเมินความสอดคล้องของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญในโมเดล ภายหลังจากการประเมินความสอดคล้องของโมเดลในภาพรวมแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ต้องประเมินคือ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละส่วนว่ามีความถูกต้องและอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผล การตรวจสอบนี้จะทำให้ทราบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างอย่างแท้จริงหรือไม่ในแต่ละส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในงานวิจัยชิ้นนี้พิจารณาพารามิเตอร์ใน 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานควรมีขนาดเล็กในการตีความว่าค่าความคลาดเคลื่อนมีขนาดเล็กหรือใหญ่ นั้นพิจารณาจากค่าพารามิเตอร์ว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ หากค่าพารามิเตอร์มีนัยสำคัญ แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดเล็ก หากค่าพารามิเตอร์ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ ซึ่งบ่งบอกได้ว่าแบบจำลองยังไม่ดีพอ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 53) สำหรับการประเมินค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานด้วยโปรแกรมลิซเรลนั้นเมื่อมีการประเมินค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (OLS) จะถูกต้องและแม่นยำ เมื่อตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองมีการแจกแจงแบบโค้งปกติหลายตัวแปร (Joreskog and Sorbom, 1993: 59)

2.2 สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation :  $R^2$ ) หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าสถิติที่มีค่าสูง แสดงว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรง (Validity) (Joreskog and Sorbom, 1993: 26) แต่ถ้าสถิติมีค่า

น้อยแสดงว่าแบบจำลองนั้นมีความเที่ยงตรงน้อยยังไม่มีประสิทธิภาพ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 59) และการพิจารณาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ถึงร้อยละ 40 ย่อมถือได้ว่าเป็นผลลัพธ์ที่ดีและยอมรับได้ (Saris and Strenkhorst, 1984: 282)

จากข้อ 1 ถึง 2 สามารถสรุปค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 9 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล	เกณฑ์ในการพิจารณา
ค่าไค – สแควร์ ( $\chi^2$ )	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
ค่าดัชนีอัตราส่วนไค – สแควร์สัมพัทธ์	< 3.00
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	> 0.90
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI)	> 0.90
ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI)	> 0.95
ค่าดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (SRMR)	< 0.08
ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA)	< 0.06

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อพิจารณาโมเดลตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ หากค่าสถิติที่คำนวณได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะต้องทำการปรับโมเดลใหม่ โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎี และค่าดัชนีคัดแปรโมเดล (Model Modification Indices) ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัว มีค่าเท่ากับค่าไค – สแควร์ที่ลดลง เมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระ หรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้น ข้อมูลที่ได้ก็นำไปใช้ในการปรับ โมเดลจนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนดการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น ควรต้องพิจารณาถึงการวิเคราะห์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อน (Analysis of Residuals) ถ้าโมเดลตามสมมติฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standard Residual) ไม่ควรเกิน 2.00 ถ้ายังมีค่าเกิน 2.00 จะต้องปรับโมเดลใหม่ และแสดงผลในรูปของกราฟ (Q – plot) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับค่าควอไทล์ปกติ (Normal quantiles)

ถ้ากราฟที่ได้มีค่าความชันมากกว่าเส้นทแยงมุม แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากขั้นตอนการทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL สรุปได้ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 สรุปขั้นตอนที่ 2 : การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ / การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
1. เพื่อศึกษารูปแบบและทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย	ทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยว่ามีความสอดคล้องของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์	กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน	วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม ลิสเรล	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการประเมินผล ปรับปรุง และรับรองรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

#### 1. วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผล และ ปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

## 2. วิธีดำเนินการ

เมื่อสร้างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยแล้วนำไปประเมินผล และปรับปรุงรูปแบบ ดังนี้

2.1 ประเมินผล ปรับปรุง และรับรองรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

2.2 เครื่องมือที่ใช้ เป็นการจัดเวทีสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.3 กลุ่มเป้าหมายในเวทีสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion )

กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และผู้ที่มีหน้าที่ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมกระบวนการสนทนากลุ่มหรือการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม และให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้ที่เป็นตัวแทนที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจะเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ โดยเน้นผู้ที่มีประสบการณ์และมีบทบาทต่อธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) จำนวน 30 คน ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคารพาณิชย์ไทยที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 10 คน 2) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำนวน 10 คน และ 3) พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 10 คน

### 2.4 วิธีดำเนินการ

2.4.1 ดำเนินการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ โดยเน้นผู้ที่มีประสบการณ์และมีบทบาทต่อธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) จำนวน 30 คน ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคารพาณิชย์ไทยที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 10 คน 2) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำนวน 10 คน และ 3) พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 10 คน เพื่อสรุปผลการประชุม

2.4.2 ถอดความการสนทนากลุ่มจากการจดบันทึกเป็นภาษาเขียนด้วยตัวผู้วิจัยเองพร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของการถอดความและอ่านทวนความซ้ำเพื่อความเข้าใจแล้วจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยจัดประเด็นความคิด การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญแล้วเขียนพรรณนา

2.4.3 การสังเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มารวมกับข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจึงนำมาสังเคราะห์เป็นผลการเรียนรู้เพื่อการขยายผลต่อไปในอนาคต

2.4.4 ประเมินผลรูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

2.4.5 นำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

2.4.6 ตรวจสอบและรับรองรูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พิจารณาความเหมาะสมด้วยการใช้เหตุผล (ration approach) การอาศัยดุลยพินิจ (judgment) ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้แบบสอบถามประเมินค่า 3 ระดับ คือ (+1) เหมาะสม (0) ไม่แน่ใจ และ (-1) ไม่เหมาะสม ใช้เกณฑ์ในการตัดสินตั้งแต่ IOC = 0.5 ขึ้นไป จึงถือว่ารูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และข้อสมมติฐานที่กำหนดขึ้น

2.4.7 แก้ไขปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้รูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรมมีความสมบูรณ์และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4.8 นำเสนอรูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

จากขั้นตอนการประเมินผล ปรับปรุง และรับรองรูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรม สรุปได้ดังตารางที่ 11



ตารางที่ 11 สรุปขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล ปรับปรุง และรับรองรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม  
เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ / การวิเคราะห์ ข้อมูล	ผลที่ได้
เพื่อประเมินผล และปรับปรุง รูปแบบความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อ การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ของ ธนาคาร พาณิชย์ไทย	ดำเนินการการ สันทนาการกลุ่ม ผู้ให้ ข้อมูลหลัก ซึ่ง ได้แก่ ผู้บริหาร ระดับสูง และ ตัวแทนหน่วยงาน ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ธนาคารพาณิชย์ โดยเน้นผู้ที่มี ประสบการณ์และมี บทบาทต่อธนาคาร พาณิชย์ รวมทั้ง กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 30 คน เพื่อ หาข้อสรุปผลการ ประชุม	ผู้บริหารระดับสูงของ องค์กร และผู้ที่มีหน้าที่ ตัวแทนหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องมาร่วม กระบวนกรสนทนา กลุ่มหรือการประชุม กลุ่มย่อย เพื่อศึกษา ข้อมูลเพิ่มเติม และให้ กลุ่มมีส่วนร่วมในการ ตรวจสอบข้อมูลและ วิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้ที่ เป็นตัวแทนที่เข้าร่วม การสนทนากลุ่มจะเป็น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	การจัดเวที สันทนาการกลุ่ม ย่อย	รูปแบบที่ ปรับปรุงของ ความเป็น องค์กร นวัตกรรม เพื่อการ พัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ของ ธนาคาร พาณิชย์ไทย

ตารางที่ 11 สรุปขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล ปรับปรุง และรับรองรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม  
เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ /การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
เพื่อตรวจสอบและรับรองรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม	ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พิจารณาความเหมาะสมด้วยการใช้เหตุผล การอาศัยดุลยพินิจ ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา	ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน	รูปแบบที่สมบูรณ์ของความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

สรุปในบทนี้ผู้วิจัยได้เสนอระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสม คือ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสาร โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสกัดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม พร้อมทั้งนำเอกสารที่ค้นคว้ามาสนับสนุนกับปัจจัยที่ค้นพบ ซึ่งรายละเอียดจะแสดงไว้ในบทที่ 4 และ 2) การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ นำไปทดสอบกับตัวอย่างที่ต้องการศึกษา โดยทำตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการแปรผลข้อมูล พร้อมทั้งได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจนผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดจากนั้นนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลได้พร้อมทั้งนำมาประมวลผลและนำเสนอผลการเก็บข้อมูลจริง อีกทั้งอธิบายค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมลิสเรล ซึ่งรายละเอียดต่างๆจะแสดงไว้ในบทที่ 5 ต่อไป

#### บทที่ 4

### สภาพการณ์องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารพาณิชย์ไทย

งานวิจัยนี้ เรื่อง รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาตามขั้นตอนการวิจัยที่ 1 คือ การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยทำการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ งานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่างๆ กอปรกับการสัมภาษณ์เชิงลึก มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ทั้งนี้เพื่อตอบ วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาสภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ดังนั้น ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยและแนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม

ตอนที่ 2 องค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยและแนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม

เพื่อศึกษาภาพรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 14 แห่ง โดยใช้การศึกษาจากเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ จากธนาคารพาณิชย์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสรุปเพื่อเป็นข้อมูลในงานวิจัยนี้ จึงเสนอข้อมูลของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่ง ดังนี้

1. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.กรุงไทย : อักษรย่อ KTB

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานกระทรวงการคลัง มีสี่และตราสัญลักษณ์รวมถึงสีธนาคารเป็นสีฟ้าอ่อน

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: ได้ปรับวิสัยทัศน์ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขัน โดยเปลี่ยนจาก ธนาคารแสนสะดวก หรือ “The Convenience Bank” ที่ถือเป็นมาตรฐานบริการของธนาคารในปัจจุบัน สู่แนวคิด "Growing Together" อันเป็นความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสร้างการบริการที่มีคุณค่า เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่งคั่งแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคม ตลอดจนสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น

## 2. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.ไทยพาณิชย์ : อักษรย่อ SCB

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) :กิจการของธนาคารเริ่มต้นขึ้นในนาม “บุคคัลท์ย์” (Book Club) จัดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม พ.ศ. 2447 อยู่ภายใต้กระทรวงการคลัง แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: ได้กำหนดค่านิยมองค์กร (core value) ที่เราเรียกว่า ISCB ประกอบด้วย Innovation: องค์กรของเราจะสนับสนุนให้คนทุกระดับ “คิดได้ คิดใหม่ คิดแตกต่าง” Social Responsibility: การคิดค้น/เสนอบริการที่สามารถช่วยให้ชีวิตของผู้คนดีขึ้นได้จริงๆ ผลិតภัณฑ์และบริการทางการเงินต้องไม่เป็นภาระของลูกค้าในระยะยาว Customer Focus : ต้องเข้าใจและตามทันความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน Building our People: การสร้างองค์กรที่ดีที่สุดคือการสร้างคน

## 3. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.กรุงเทพ: อักษรย่อ BBL

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน): จัดทะเบียนก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2487 โดยข้าราชการ นักธุรกิจ และกลุ่มบุคคลที่มีแนวคิดเดียวกันสโลแกนว่า "เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน" ปัจจุบัน เป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์มากที่สุดในประเทศมีสินทรัพย์ทั้งหมดประมาณ 2.42 ล้านล้านบาท มีสาขาทั้งหมดกว่า 1,113 สาขา เครื่องเอทีเอ็มกว่า 7,500 เครื่อง สาขาไมโคร (MicroBranch) ที่เปิดให้บริการ 7 วัน มีเครือข่ายสาขาต่างประเทศทั้งหมด 25 แห่ง และสำนักงานตัวแทนอีกหนึ่งแห่งในเขตเศรษฐกิจสำคัญ 13 แห่ง

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: ให้ความสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จมาตลอด ได้แก่ การริเริ่มนวัตกรรมต่าง ๆ และการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ธนาคารมีเจตจำนงที่จะขยายและพัฒนาบริการอยู่เสมอ ไม่ว่าจะในยามที่เศรษฐกิจของประเทศพัฒนาการเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว หรือในยามที่บ้านเมืองประสบปัญหาทางเศรษฐกิจและ การเมืองต่างๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลครั้งแล้วครั้งเล่า หรือแม้กระทั่งเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินครั้งใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อไปทั่วภูมิภาคในปีพ.ศ. 2540

#### 4. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.กสิกรไทย อักษรย่อ :KBANK

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน): เป็นธนาคารในประเทศไทยมีสำนักงานใหญ่แห่งแรกสำนักงานใหญ่ถนนราชบุรีวงษ์ และสำนักงานแจ้งวัฒนะ ตามลำดับ ปัจจุบันมีสาขาทั้งสิ้น 929 สาขาธนาคารกสิกรไทย จัดทะเบียนก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 โดยกลุ่มสกุล ลำำชา

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: มุ่งมั่นเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นสถาบันการเงินไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า ธนาคารกสิกรไทย มีแผนการพัฒนาคือเป็นผู้นำในองค์กรที่เป็นเลิศจนเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อันเป็นผลจากนโยบายที่เชื่อมั่นว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าและความยั่งยืนของทั้งองค์กรและพนักงาน จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร โดยเครือธนาคาร ฯ ได้มุ่งสร้างฐานกำลังคนที่จะเป็นผู้นำในอนาคต ให้มีจำนวนที่มากพอต่อความต้องการ ผ่านการจัดทำแผนที่การพัฒนาผู้นำที่กำหนดแนวทางการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีการกำหนดให้การพัฒนาพนักงานและภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกคน ด้วย สิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ เครือธนาคาร ฯ จะมีการทบทวนและกำหนดคุณสมบัติของผู้นำเครือธนาคารกสิกรไทยให้สอดคล้องกับทิศทาง กลยุทธ์ และความสามารถหลักที่องค์กรต้องมี (Organization Key Capability)

#### 5. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.กรุงศรีอยุธยา : อักษรย่อ BAY

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) หรือ “กรุงศรีกรุ๊ป” เป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 5 ของไทย ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 68 ปี ให้บริการทางการเงินการธนาคารอย่างครบวงจร ทั้งในด้านสินเชื่อเพื่อผู้บริโภค การลงทุน การบริหารจัดการกองทุน รวมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินอันหลากหลายแก่กลุ่มลูกค้าบุคคล ลูกค้า SME และลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ผ่านสาขาของธนาคารรวม 605 สาขา และช่องทางการขายกว่า 17,000 แห่งทั่วประเทศ นอกจากนี้ธนาคารยังเป็นผู้ออกบัตรเครดิตรายใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยมีจำนวนบัญชี (ธุรกิจบัตรเครดิตและธุรกิจสินเชื่อเพื่อการผ่อนชำระ/สินเชื่อส่วนบุคคล) มากกว่า 5.9 ล้านบัญชี และเป็นผู้ให้บริการด้านสินเชื่อรถยนต์ชั้นนำ (กรุงศรี ออโต้) พร้อมทั้งมีบริษัทบริหารจัดการกองทุนที่มีอัตราเติบโตสูงที่สุดแห่งหนึ่ง (บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงศรี จำกัด) ทั้งยังเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจสินเชื่อเพื่อผู้มีรายได้น้อยผ่านบริษัท ซีเอฟจี เซอร์วิส จำกัด หรือ ศรีสวัสดิ์ เงินดีดี้อ อีกด้วย

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: ได้วางเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรในฝันผ่านการวางแผนและพัฒนาในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการสร้างคุณภาพขององค์กร โดยได้รับการสนับสนุนและผลักดันอย่างจริงจังจากฝ่ายบริหารอีกด้วย กรุงศรีได้ลงทุนเพื่อการพัฒนาสู่

“องค์กรในฝัน” อย่างต่อเนื่องในระยะยาวทั้งในด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน รวมทั้งการประเมินและการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเติบโตตามแผนการพัฒนาสายอาชีพในองค์กร ควบคู่ไปกับการประเมินคุณภาพการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้แผนการพัฒนาดังกล่าว เห็นได้ชัดจากการขับเคลื่อน โครงการต่างๆ อาทิ การเปลี่ยนอุปกรณ์เครื่องมือในที่ทำงานให้ทันสมัยและอำนวยความสะดวกให้พนักงาน การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทักษะความรู้ผ่านทางสื่อต่างๆ การปรับปรุงผลประโยชน์และสวัสดิการพนักงาน

#### 6. ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.เกียรตินาคิน: อักษรย่อ KK

ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจ จัดทะเบียนก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2548 ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และมีบริษัทย่อย เป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ (Commercial Bank) ซึ่งเปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2548 เพื่อให้บริการทางการเงินหลายประเภท

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: มุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน การผลักดันค่านิยมขององค์กรร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มงานสนับสนุนในเชิงรุก สร้างความเชี่ยวชาญธุรกิจของพนักงาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผูกermannฐานข้อมูลของธุรกิจบูรณาการเป็นหนึ่งเดียวกัน ทั้งหมดนี้เพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาธุรกิจต่อไปในระยะยาว มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน มุ่งเน้นการประสานธุรกิจร่วมกับพันธมิตร การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร การนำระบบวงจรบริหารคุณภาพ มาใช้ในการทำงาน และสร้างกระบวนการทำงานอัตโนมัติตั้งแต่จุดสัมผัสกับลูกค้าจนจบกระบวนการภายในเพื่อควบคุมข้อผิดพลาดและสร้างความพึงพอใจสูงสุดรวมถึงการพัฒนางานวิเคราะห์วิจัยและงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

#### 7. ธนาคารซี ไอ เอ็ม บี ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.ซี ไอ เอ็ม บี : อักษรย่อ CIMB

ธนาคารซี ไอ เอ็ม บี ไทย จำกัด (มหาชน): จัดทะเบียนก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 ดำเนินธุรกิจในฐานะของธนาคารผู้ให้บริการทางการเงิน โดยเป็นผู้ให้บริการทางการเงินที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 2 ของประเทศมาเลเซีย และอันดับ 5 ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: เป็นธนาคารชั้นนำของไทยในอาเซียนเพื่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน และได้กำหนดพันธกิจ มุ่งสู่การเป็นธนาคารชั้นนำของไทยในอาเซียน ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมทางการเงินพร้อมบริการที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้าอย่างไร้พรมแดน โดยการผสานจุดแข็งกับกลุ่มการเงินซีไอเอ็มบี"การพัฒนาองค์กรได้กำหนดผ่าน ค่านิยมองค์กรซึ่งสะท้อนหลักความคิดของธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย ดังนี้ Customer - มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า

ธนาคารเห็นคุณค่าและเคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคลและองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละท่านเป็นสำคัญ เพื่อการบริการที่เป็นเลิศ และความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง Teamwork - การทำงานเป็นทีมธนาคารเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม เพราะศักยภาพที่แท้จริงนั้นย่อมเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันของการทำงาน Honesty - ความซื่อสัตย์ธนาคารให้ความสำคัญกับความซื่อตรงเป็นอย่างยิ่ง โดยตระหนักดีว่าธุรกิจธนาคารเป็นธุรกิจที่อาศัยความเชื่อถือไว้วางใจเป็นหลัก ธนาคารพร้อมที่จะยอมรับทั้งความสำเร็จและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามอบความไว้วางใจใช้บริการของธนาคาร ASEAN - อาเซียนธนาคารมุ่งที่จะเป็นชั้นนำของไทยในอาเซียน โดยการผสานจุดแข็งกับกลุ่มการเงินซีไอเอ็มบี ทั้งด้านบุคลากร ผลิตภัณฑ์ และเครือข่าย เพื่อสร้างโอกาสและผลประโยชน์แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน Innovation - สร้างนวัตกรรมธนาคารมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์และสมรรถนะของพนักงาน สนับสนุนให้ทุกคนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนใคร เพื่อช่วยนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 8. ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.ทหารไทย : อักษรย่อ TMB

ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน): จัดทะเบียนก่อตั้งวันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2499 เป็นธนาคารที่เป็นผู้นำด้านธุรกรรมทางการเงิน ที่โดดเด่น ให้บริการแก่ลูกค้าทั้งประเภทบุคคลและธุรกิจ เป็นผู้นำในสโลแกนที่ว่า Make The Difference คือ สร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจโดยมีความเชื่อมโยงอย่างไร้ขีดจำกัด

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: ได้ยึดถือตามค่านิยม องค์กร คือ ด้วยปณิธานในการมุ่งมั่นทำงานเพื่อตอบแทนความไว้วางใจของผู้ถือหุ้นฯ หน่วยลงทุนทุกท่าน บลจ. ทหารไทยจึงยึดแนวทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสโลแกน Life Partner คู่ชีวิตการลงทุน ดังนี้ Investor Integrity = ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ Never-stop-learning = ไม่ละเลยเรื่องการเรียนรู้ Visionary = มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน Efficiency = จริงจังเรื่องประสิทธิภาพ Service Mind = ให้บริการด้วยหัวใจ Teamwork = สามัคคีคือพลัง Openness = โปร่งใสและเปิดเผย Responsibility & Accountability = ตำนานและรู้ในหน้าที่

#### 9. ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.ทีสโก้ : อักษรย่อ TISCO

ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) : เริ่มต้นธุรกิจในปี 2512 ในฐานะบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการทางการเงินและการลงทุนตลอดจนมีบทบาทโดดเด่นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตลาดเงินและตลาดทุนของประเทศไทย เป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบในปี 2548 ปัจจุบันธุรกิจหลัก ประกอบด้วย ธนาคาร ธุรกิจ

หลักทรัพย์ และธุรกิจจัดการกองทุน โดยนอกเหนือจากบทบาทด้านธุรกิจแล้ว ยังมีผลงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหลักๆ ได้แก่ การสนับสนุนการศึกษา และการให้ความรู้ทางการเงิน โดยมีวัตถุประสงค์ให้สาธารณชนตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการทางการเงิน

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: มีค่านิยมองค์กรที่ถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการลูกค้าและเป็นคุณค่าที่มุ่งปลูกฝังแก่พนักงานทุกคน เพื่อพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กร และเป็นแม่บทในการสร้างทัศนคติของการทำงานอย่างมืออาชีพให้แก่เจ้าหน้าที่ขององค์กรทุกระดับ ดังนี้ Mastery เชี่ยวชาญอย่างเป็นผู้ นำ หมายถึง บุคลากรจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้มีขีดความสามารถและทักษะที่โดดเด่น สะท้อนความเป็นผู้นำในด้านคุณภาพบริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด Reliability สร้างผลงานที่เป็นที่นาเชื่อถือ สานความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการมอบบริการที่ดี ที่สุด เพิ่มคุณค่าในการบริการด้วยความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และการปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่น่าไว้วางใจ เน้นความพึงพอใจ และความสำเร็จของลูกค้าเป็นมาตรฐานในการประเมินตนเอง Integrity ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม พนักงานทุกคนประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่ลูกค้า Customer Priority ลูกค้าเป็นหลัก ใส่ใจมุ่งบริการลูกค้าเป็นหลัก สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า นำเสนอแนวคิด และพัฒนาวิธีการที่เหมาะสม Creative ความคิดสร้างสรรค์ความเชี่ยวชาญไม่ได้มาจากความรู้จริง ประสบการณ์ และความชำนาญเท่านั้น แต่ยังผสมผสานในส่วนของความคิดสร้างสรรค์ เพราะเราเชื่อว่าคำแนะนำต่างๆ ที่มอบให้แก่ลูกค้าต้องมีความถูกต้อง ความหลากหลายและความสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้มุมมองสร้างทางเลือก ในการบริหารจัดการต่างๆ เกี่ยวกับการเงินได้และ Guidance การให้คำแนะนำ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน ดังนั้นจึงปรารถนาที่จะแนะนำวางแผน จัดการด้านการเงิน ให้กับผู้อื่นด้วยบุคลิกที่เป็นตัวเอง และเปิดกว้างทำให้สามารถรับรู้ และเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริง ของลูกค้า ซึ่งเปรียบเสมือนเพื่อสนิทที่ต้องดูแล ดังนั้น คำแนะนำต่างๆ ได้รับจึงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 10. ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.ธนชาติ: อักษรย่อ TBNK

ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) : จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2545 เป็นสถาบันการเงินที่มุ่งเน้นธุรกิจด้านเช่าซื้อรถ สินเชื่อทางการเงิน สินเชื่อต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งธนาคารธนชาติ ได้ควบรวมกิจการของธนาคารนครหลวงไทย เข้าไว้ด้วยกันแล้ว

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: มุ่งเน้นการยกระดับความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานในทุกๆ ระดับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่สนับสนุนให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ การกิจ และ



เป้าหมาย ของกลุ่มชนชาติ แนวทางการพัฒนาเพื่อนำสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ 1) การพัฒนาด้านใบอนุญาตประกอบวิชาชีพให้ผู้ติดต่อกับผู้ลงทุน 2) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะต่างๆ ให้กับพนักงาน โดยเฉพาะความรู้และทักษะด้านการตลาด การขาย และการให้บริการ เพื่อให้พนักงานสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมและให้บริการที่น่าประทับใจแก่ลูกค้า 3) การฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการเป็นหัวหน้างานที่มีทักษะความรู้ และความสามารถในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเอง 4) การเสริมสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม อย่างต่อเนื่อง มุ่งให้พนักงานตระหนักถึงการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ตามหลักวิชาชีพ โดยสอดแทรกเนื้อหาไว้ในทุกหลักสูตรนิเทศพนักงานใหม่ และการใช้สื่อการอบรมแบบ E-Learning ที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย ทั้งในรูปแบบของเนื้อหา และในรูปแบบของวิดีโอ และ 5) การฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการทำงานระบบปฏิบัติ และการประสานความสัมพันธ์เพื่อรองรับระบบงานที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอันเป็นผลจากการรวมกิจการ มุ่งหวังให้บุคลากรของกลุ่มชนชาติสามารถปฏิบัติงานและให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และต่อเนื่อง

#### 11. ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.ยูโอบี : อักษรย่อ UOB

ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน): เกิดจากการรวมกิจการของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) และธนาคารยูโอบีรัตนสิน จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2548 เป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่เป็นอันดับที่ 9 ของประเทศไทย จึงนับเป็นธนาคารชั้นนำระดับภูมิภาคที่มีรากฐานมั่นคงในประเทศไทย ที่พร้อมนำประโยชน์จากความสำเร็จและเครือข่ายที่แข็งแกร่งระดับภูมิภาคมาสู่ลูกค้า ทั้งยังได้รับการจัดอันดับให้เป็นธนาคารที่มีความแข็งแกร่งทั้งในระดับสากล

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: เป็นองค์กรเพียงหนึ่งเดียวในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ ที่ได้รับการจัดอันดับ จาก The American Society for Training & Development หรือที่ใช้ตัวย่อว่า ASTD ให้เป็นหนึ่งในสามสิบเอ็ดองค์กรยอดเยี่ยมของโลกที่ให้ความสำคัญในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม สะท้อนได้จากพันธกิจและ ค่านิยมองค์กร ดังนี้ มุ่งมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีคุณภาพ และบริการชั้นเลิศแก่ลูกค้า รู้จักและเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร และวิถีแห่งการดำเนินธุรกิจของเอเชียเป็นอย่างดี จึงพร้อมเป็นส่วนหนึ่งในการเชื่อมโยงลูกค้าเข้ากับลูกค้าสำคัญในภูมิภาค ด้วยผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย ทั้งสำหรับบุคคลชนกิจ วาณิชธนกิจ บรรษัทชนกิจ และตราสารหนี้

## 12. ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) : อักษรย่อ SCNB

ธนาคาร สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน): เดิมเป็นบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในสหราชอาณาจักร ดำเนินธุรกิจด้านธนาคารและการเงิน โดยมีสาขาทั่วโลก มากกว่า 70 ประเทศ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) โดยธนาคารมุ่งมั่นในการให้บริการลูกค้า โดยได้แบ่งธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้ารายย่อย กลุ่มลูกค้าบริษัทและสถาบัน และกลุ่มลูกค้าพาณิชย์ธุรกิจ นำเสนอสินค้าและบริการทางการเงินชั้นนำ 5 ประเภท ได้แก่ ตลาดเงิน และตลาดทุน บริการธุรกรรมทางการเงิน ผลิตภัณฑ์ธนาคารส่วนบุคคล ผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล และพาณิชย์ธุรกิจ

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในฐานะเป็นต้นทุนทางธุรกิจ โดยเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ การจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบการฝึกอบรมแบบเน้นกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรการติดตามและประเมินเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

## 13. ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด : อักษรย่อ ICBC

ธนาคาร ไอซีบีซี (ไทย) จำกัด: เดิมชื่อธนาคารสินเอเซียจำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้จัดตั้งเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2548

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: เป็นธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก มุ่งมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีคุณภาพมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นองค์กรดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับวิถีของคนเอเชียโดยยึดถือประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ

## 14. ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) : อักษรย่อ LHBANK

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน): เป็นสถาบันการเงินที่เป็นทางเลือกใหม่ให้กับผู้บริโภค ซึ่งเกิดจากแนวความคิดของกลุ่มบริษัทอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ในประเทศไทย คือ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนาและบริหารโครงการอสังหาริมทรัพย์ โดยมีส่วนแบ่งการตลาดรวมเป็นอันดับหนึ่ง นอกจากนี้จะมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงแล้ว ยังตระหนักถึงการจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี

แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม: ให้ความสำคัญการพัฒนาองค์กรผ่านวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์: เรามุ่งมั่นที่จะเป็นธนาคารที่มีอัตราการเติบโตสูงอย่างมีคุณภาพและ 2) พันธกิจ: มุ่งมั่นเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงและมีอัตราการเติบโตเป็น 1 ใน 3 ของธนาคารพาณิชย์ประเทศไทย, ให้บริการอย่างเชี่ยวชาญด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจ รวมทั้งพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อ

รองรับความต้องการของลูกค้า,ดำเนินการด้วยหลักบรรษัทภิบาล โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น และ สังคมเป็นหลัก,พัฒนาและสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในเชิงความรู้ และผลประโยชน์ของพนักงาน

สรุป จากข้อมูลข้างต้น พบว่า โดยส่วนใหญ่ธนาคารพาณิชย์ไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรก่อนซึ่งจะทำให้การพัฒนาองค์กรมีความเข้มแข็งส่งผลต่อการดำเนินกิจการ ทั้งนี้สภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรม ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capitals) ที่สำคัญขององค์กร ธนาคารพาณิชย์จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีความเชื่อพื้นฐานขององค์กรว่า ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพด้านต่างๆ เช่น การให้ความรู้ การศึกษา การอบรม และการฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

ผู้วิจัยสรุปแนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรมของแต่ละธนาคารจำนวน 14 แห่ง (โดยผู้วิจัยกำหนดข้อ 1-14 เป็นตัวแทนของแต่ละธนาคาร) ดังนี้

1. การเติบโตขององค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสร้างบริการที่ดีสู่แนวคิด Growing Together
2. การคิดค้นและเสนอบริการที่สามารถเข้าใจและตามทันความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน Building our People: การสร้างองค์กรที่ดีที่สุดคือการสร้างคน
3. การริเริ่มนวัตกรรมต่าง ๆ และการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก
4. แผนการพัฒนาความเป็นผู้นำในองค์กรที่เป็นเลิศจนเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยยึดหลักที่องค์กรต้องมี ( Organization Key Capability)
5. มุ่งสู่การเป็น องค์กรในฝันผ่านการวางแผนและพัฒนาในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการสร้างความสำเร็จขององค์กร
6. มุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้างานการผลักดันค่านิยมขององค์กรร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มงานสนับสนุนในเชิงรุก สร้างความเชี่ยวชาญธุรกิจของพนักงาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผูกพรหมฐานข้อมูลของธุรกิจบูรณาการเป็นหนึ่งเดียวกัน
7. มุ่งสู่การเป็นธนาคารชั้นนำของไทยในอาเซียน สร้างนวัตกรรมธนาคารมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์และสมรรถนะของพนักงานสนับสนุนให้ทุกคนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนใคร เพื่อช่วยนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

8. ยึดแนวทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสโลแกน Life Partner คู่ชีวิตการลงทุน

9. หัวใจสำคัญของการให้บริการลูกค้าและเป็นคุณค่าที่มุ่งปลูกฝังแก่พนักงานทุกคน เพื่อพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กรและเป็นแม่บทในการสร้างทัศนคติของการทำงานอย่างมืออาชีพให้แก่เจ้าหน้าที่ขององค์กรทุกระดับ

10. มุ่งเน้นการยกระดับความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานในทุกระดับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่สนับสนุนให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย ของกลุ่มชนชาติ แนวทางการพัฒนาเพื่อนำสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

11. มุ่งมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีคุณภาพ และบริการชั้นเลิศแก่ลูกค้า รู้จักและเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร และวิถีแห่งการดำเนินธุรกิจของเอเชียเป็นอย่างดี จึงพร้อมเป็นส่วนหนึ่งในการเชื่อมโยงลูกค้าเข้ากับคู่ค้าสำคัญในภูมิภาค

12. การพัฒนาบุคลากรในฐานะเป็นต้นทุนทางธุรกิจ โดยเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ การจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบการฝึกอบรมแบบเน้นกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร

13. คุณภาพ มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นองค์กรดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับวิถีของคนเอเชียโดยยึดถือประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ

14. ให้ความสำคัญการพัฒนาองค์กรผ่าน วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

สรุป แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 14 แห่ง พบว่าธนาคารพาณิชย์ไทยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป็นสิ่งที่กำหนดในการดำเนินนโยบายของแต่ละแห่ง ซึ่งภาพรวมทั้งหมดมุ่งเน้น ไปทิศทางเดียวกัน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนขององค์กร โดยเรียกทุนนี้ว่า ทุนมนุษย์ เป็นทุนที่สามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้

**การวิเคราะห์ SWOT Analysis ภาพรวมองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย**

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาค่าศักยภาพภาพรวมองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทยด้วยวิธีการ SWOT Analysis โดยมีกรอบการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths: S) หมายถึง จุดเด่นขององค์กรนวัตกรรมที่เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2. การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses: W) หมายถึง จุดอ่อนหรือจุดด้อยขององค์กร นวัตกรรมที่เป็นปัญหาจากปัจจัยภายในหรือข้อบกพร่องในองค์กร โดยองค์กรต้องหาวิธี แก้ปัญหานั้นๆ

3. การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity: O) หมายถึง สิ่งที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่ เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือ โอกาสขององค์กรที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่ง แตกต่างจากจุดแข็ง ตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งมาจากสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร ซึ่งในที่นี้ หมายถึง บรรยากาศการทำงาน บุคลากร การบริหารบุคคล และการบริหาร จัดการ

4. การวิเคราะห์อุปสรรคหรือปัจจัยคุกคาม (Threats: T) หมายถึง การวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค ปัจจัยคุกคาม หรือข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกับการบริหาร จัดการ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรการอบรม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ใช้หลัก SWOT Analysis มาวิเคราะห์ภาพรวมองค์กร นวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย ดังตารางที่ 12 ต่อไปนี้

ตารางที่ 12 SWOT Analysis ภาพรวมองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย

SWOT Analysis	
จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
1. มีหลักสูตรในการอบรมที่ทันสมัย	1. ขาดการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก
2. มีการจัดโครงสร้างบุคลากรอย่างเหมาะสม	2. ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและ หน่วยงาน
3. มีการจัดการเรียนรู้ภายนอกองค์กร	ระดับสูง
4. มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว	3. ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายองค์กร
5. มีเครือข่ายและความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก	4. ขาดระบบการสนับสนุน
6. มีการจัดสุขอนามัยในที่ทำงานเป็นอย่างดี	5. ความคาดหวังในเรื่องผลตอบแทนสูงกว่า สมรรถนะ
7. มีระบบการประเมินคุณภาพของบุคลากร	6. ขาดความรู้รอบตัวที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
8. มีการดำเนินการด้านกฎระเบียบด้านความ ปลอดภัย	7. มีความรับผิดชอบต่อตนเองและองค์กรน้อยกว่า ที่ควร

ตารางที่ 12 SWOT Analysis ภาพรวมองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย (ต่อ)

SWOT Analysis	
โอกาส (Opportunity : O)	อุปสรรค(Threats : T)
1.มีการเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารและระดับปฏิบัติการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2.มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ หรือ สถานประกอบการเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 3.มีแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 4.รัฐฯมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนด้านนวัตกรรม 5.การเข้าสู่อาเซียนกระตุ้นความสนใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่ทันสมัย	1.มีการแข่งขันระหว่างองค์กรสูง 2.มีการจัดการในหลายองค์กร 3.นโยบายขององค์กรไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร 4.ความมีชื่อเสียงขององค์กรคู่แข่ง 5.การขาดแคลนบุคลากรในสาขาอาชีพที่มีความเชี่ยวชาญ

จากตารางที่ 12 เมื่อทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis ภาพรวมองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า

ด้านจุดแข็ง (Strengths: S) พบว่า ภาพรวมองค์กรนวัตกรรมมีจุดแข็งรวม 8 ด้าน ได้แก่ 1) มีหลักสูตรในการอบรมที่ทันสมัย 2) มีการจัดโครงสร้างบุคลากรอย่างเหมาะสม 3) มีการจัดการเรียนรู้ภายนอกองค์กร 4) มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว 5) มีเครือข่ายและความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก 6) มีการจัดสุขอนามัยในที่ทำงานเป็นอย่างดี 7) มีระบบการประเมินคุณภาพของบุคลากร และ 8) มีการดำเนินการด้านกฎระเบียบด้านความปลอดภัย

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses: W) พบว่า ภาพรวมองค์กรนวัตกรรมมีจุดอ่อนรวม 7 ด้าน ได้แก่ 1) ขาดการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก 2) ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานระดับสูง 3) ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายองค์กร 4) ขาดระบบการสนับสนุน 5) มีความคาดหวังในเรื่องผลตอบแทนสูงกว่าสมรรถนะ 6) ขาดความรู้รอบตัวที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และ 7) มีความรับผิดชอบต่อตนเองและองค์กรน้อยกว่าที่ควร

ด้านโอกาส (Opportunity: O) พบว่า ภาพรวมองค์กรนวัตกรรมมีโอกาสรวม 5 ด้าน ได้แก่ 1) มีการเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารและระดับปฏิบัติการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ หรือ สถานประกอบการเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 3) มีแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 4) รัฐฯมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนด้านนวัตกรรม และ 5) การเข้าสู่อาเซียนกระตุ้นความสนใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่ทันสมัย

ด้านอุปสรรค (Threats: T) พบว่า ภาพรวมองค์กรนวัตกรรมมีอุปสรรครวม 5 ด้าน ได้แก่ 1) มีการแข่งขันระหว่างองค์กรสูง 2) มีการจัดการในหลายองค์กร 3) นโยบายขององค์กรไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร 4) ความมีชื่อเสียงขององค์กรคู่แข่ง และ 5) การขาดแคลนบุคลากรในสายอาชีพที่มีความเชี่ยวชาญ

สรุป ภาพรวมขององค์กรนวัตกรรมธนาคารพาณิชย์ไทย หลังจากการใช้ SWOT Analysis ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรทุกองค์กรยังขาดการประสานงานและการเชื่อมโยงจากองค์กรเอกชนหรือสถานประกอบการ พร้อมหน่วยงานระดับสูง ที่เป็นองค์กรนวัตกรรมแล้ว มาช่วยพัฒนาในด้านต่างๆ หรือ เป็นต้นแบบ หรือเป็นผู้นำในการดำเนินการจัดการ ซึ่งการที่เป็นองค์กรนวัตกรรมได้นั้น ควรมีลักษณะการเรียนรู้จากองค์กรภายนอกที่เป็นแล้วนำมาปรับใช้หรือนำมาเป็นต้นแบบในการบริหารจัดการ

## ตอนที่ 2 องค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้บริหารของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 14 แห่งๆ ละ 1 ท่าน เป็นจำนวนทั้งสิ้น 14 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กรจำนวน 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 15 ท่าน โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ข้อมูลต่างๆ จะมีรายละเอียดที่ชัดเจนผ่านการสัมภาษณ์โดยตรงและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ คน การโต้ตอบ และสังเกตการณ์พฤติกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

การติดต่อขอเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรและส่งให้แก่หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขออนุญาตนัดสัมภาษณ์ผลการตอบรับการขอสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 14 แห่งและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กรจำนวน 1 ท่าน ได้อนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์เชิงลึกได้ โดยผู้บริหารบางแห่งได้ขออนุญาตให้เลขานุการและผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามาให้ข้อมูลในประเด็นที่ไม่ชัดเจนระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย

การเข้าไปสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 2 ชั่วโมง ถึง 2 ชั่วโมง 30 นาทีต่อผู้สัมภาษณ์แต่ละแห่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสะดวกและภารกิจที่ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านจะอำนวยให้ กระบวนการสัมภาษณ์เริ่มตั้งแต่การแนะนำตัวผู้วิจัยอีกครั้งเพิ่มเติมจากหนังสือขออนุญาตที่ได้ส่งไปล่วงหน้า การชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมายที่จะสัมภาษณ์ และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ซึ่งผู้บริหารแต่ละท่านได้ให้ความสนใจต่องานวิจัยขึ้น

นี้เพื่อจะนำข้อมูลย้อนกลับไปสู่การพัฒนาองค์กรแต่ละแห่งในโอกาสข้างหน้า และการขอข้อมูลในบางประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้ใช้เวลาระหว่างเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ขอใช้สถานที่ที่ทำงานของแต่ละท่านในการให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการให้ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ(ผู้วิจัยขอไม่กล่าวนามผู้ให้ข้อมูล เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งข้อมูลที่ให้อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของสถาบัน)

### องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

การพัฒนานวัตกรรมภายในของธนาคารเป็นแบบปิด ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า มุ่งสนใจแต่ละองค์กรของตนเองเท่านั้น โดยใช้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ มาทำงานให้ เพื่อธนาคารจะสามารถค้นคว้าวิจัยและพัฒนาด้วยตนเองได้ ต้องทำการวิจัยและพัฒนาด้วยตนเองเท่านั้น จึงจะสามารถสร้างนวัตกรรมมาจำหน่ายในตลาดได้และยังพัฒนามากเท่าใด ก็จะมีโอกาสค้นพบนวัตกรรม ที่จะสามารถนำเข้าสู่ตลาดได้มากยิ่งขึ้นด้วย ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: การพัฒนาองค์กรนวัตกรรมให้เกิดได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้ที่มีส่วนร่วมทั้งหมดรวมถึงพนักงานระดับล่างจนถึงผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในด้านการพัฒนาพนักงานและสนับสนุนเงินทุน วิสัยทัศน์ เป้าหมาย รวมถึงนโยบายและควรให้โอกาสในการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอยู่เสมอสำหรับพนักงานก็ต้องหมั่นฝึกฝนและพัฒนาความรู้ความคิดสร้างสรรค์ของตนให้มีอยู่เสมอเพื่อเป็นการพัฒนาให้คิดแตกต่างจากเดิม โดยอยู่บนความคิดเชิงสร้างสรรค์โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. องค์กรนวัตกรรมในบริบทของธนาคารพาณิชย์ไทย

จากการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนมุมมองการให้ความหมายเรื่อง องค์กรนวัตกรรม ซึ่งนอกจากจะมีความหมายครอบคลุมถึง การคิดสร้างสรรค์ คิดใหม่ ทำใหม่ เพื่อพัฒนาองค์กร ช่วยให้การดำเนินงานได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่า สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นสำคัญนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ในองค์กร ผู้บริหารควรอาศัยกระบวนการใหม่ๆ ไปใช้ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำเอาระบบการบริหารงานรูปแบบใหม่มาใช้พัฒนากระบวนการและขีดความสามารถทางการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องมีเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง โดยถือว่าเป็นสิ่งที่ได้เปรียบและมีโอกาสในการทำให้องค์กรมีกำไรซึ่ง



การจะทำให้นวัตกรรมมีประสิทธิภาพมากจะต้องเริ่มจากการพัฒนาพนักงานให้สามารถเรียนรู้ระบบต่างๆที่องค์กรมีให้

### 1.1 นวัตกรรม คือ กระบวนการปรับตัวท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

การให้นิยามความหมายดังกล่าวเกิดขึ้นมาจากแรงผลักดันที่สำคัญ 2 ประการ คือ แรงผลักดันที่ 1 ด้านลูกค้า เพราะลูกค้า คือ เป้าหมายสูงสุดของการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นที่มาของการประสบผลสำเร็จขององค์กร แรงผลักดันที่ 2 คือ คู่แข่งขององค์กรที่กำลังสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น คำว่า นวัตกรรม จึงมีความหมายถึงกระบวนการที่มีการปรับตัวท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้เท่าทันกับพลวัตรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ ความว่า

ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ถ้าเราเข้าใจ ลูกค้า และคู่แข่ง คือ แรงผลักดันสำคัญ ที่ทำให้เราจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรม นวัตกรรม คือ สิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วันนี้เราคิดค้นนวัตกรรมใหม่ได้ ไม่แน่ พรุ่งนี้อาจกลายเป็นสิ่งที่ล้าสมัย หรือเชยไปเลย เพราะคู่แข่งเขาอาจนำเสนอสิ่งที่ดีกว่าเราขึ้นมา หรือ นวัตกรรมของเรามันไม่โดนใจลูกค้า ก็กลายเป็นสิ่งที่ไม่มีคุณค่าในสายตาของลูกค้าทันที

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นเสมอเนื่องจากองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย หรือ ความต้องการของลูกค้า และเพื่อแข่งขัน ซึ่งเพื่อได้มาสำหรับความได้เปรียบทางธุรกิจ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

นวัตกรรม ก็เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่สามารถที่จะหยุดนิ่งได้ และเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออย่างน้อยต้องเพียงพอต่อการดำรงธุรกิจให้อยู่รอด (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

การปรับตัวขององค์กรในปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจอย่างมากโดยองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีกลยุทธ์ นโยบายที่สามารถปรับเปลี่ยนและมีความยืดหยุ่นได้เสมอ พร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

ยิ่งในปัจจุบัน เราไม่อาจคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้ล่วงหน้าเป็นระยะเวลาานาน ๆ เหมือนเมื่อก่อน เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงและความเคลื่อนไหวของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด และ

พัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง นะครับ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ให้ทันกับความต้องการของลูกค้าและกลยุทธ์ทางธุรกิจของกลุ่ม (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

สรุปนวัตกรรมหมายถึง การปรับตัวขององค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงตามสภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจ โดยสามารถมีความยืดหยุ่นด้านนโยบาย กลยุทธ์ และ ความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ องค์กรต้องยอมรับสภาพที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะรับสภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจได้

## 1.2 นวัตกรรม คือ การบูรณาการเทคโนโลยีสู่องค์กร

การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นหมายความว่า การนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จริงและคุ้มค่ากับการลงทุน เครื่องมือสำคัญที่เป็นต้นทุนที่มีอยู่แล้วก็คือเทคโนโลยีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคม หรือแม้แต่วีเบออินเทอร์เน็ต สามารถทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถสร้างนวัตกรรมได้เป็นอย่างดีดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

“ไม่มีใครปฏิเสธได้ว่าไม่มีบัตรเครดิตของธนาคาร คำพูดนี้ ปฏิเสธไม่ได้เลยว่า ความต้องการใช้เงินของลูกค้าอย่างรวดเร็วเป็นเรื่องสำคัญธนาคารได้ให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำ พร้อมทั้งสร้างมิติใหม่ของการให้บริการ โดยได้เป็นผู้นำทางธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ด้วยการเปิดให้บริการ Automatic Teller Machine (ATM) หรือ เป็นที่รู้จักกันดีในขณะนั้นว่า "บริการเงินด่วนและปัจจุบันสามารถใช้บริการทางการเงินผ่านทางแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์ที่ได้ที่เรียกว่า (Tele-Banking) แก่ลูกค้ารายบุคคล และ อินโฟแบงกิ้ง ธนาคารเพื่อธุรกิจ (Info-Banking) (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

การรู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด ปัจจุบันมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นและมีการประยุกต์ใช้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การสร้างธนาคารพาณิชย์ด้วยนวัตกรรมใหม่ โดยการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของธนาคาร อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุน และเพิ่มความคล่องตัวในการจับจ่ายสินค้าและบริการ เป็นต้นดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

นวัตกรรมที่ให้บริการแก่ลูกค้าตอนนี้ก็มี Easy Net / K BANKING / TMB TOUCH เป็นต้น โดยเป็นนวัตกรรมที่ตอบสนองลูกค้าหลากหลายไม่ว่าจะเป็นการโอนเงิน ชำระค่าสินค้าและบริการ เช็คยอดเงิน ซื้อขายกองทุน แลกของรางวัลบัตรเครดิต ตลอดจนการพัฒนาบริการใหม่ๆ ขึ้นมาเสมอเพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และที่สำคัญของนวัตกรรมนี้คือเรามีสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูล โดยลูกค้าบางกลุ่มจะกังวลเรื่องความปลอดภัยของธนาคารออนไลน์ แต่สำหรับธนาคารเราใช้การเข้ารหัสที่มีความปลอดภัยสูงสุดมีความปลอดภัยสูงตามมาตรฐานโลกและเป็นที่ยอมรับของสถาบันการเงินชั้นนำ ให้ลูกค้าทุกคนมั่นใจกับทุกธุรกรรมที่ผ่านทางออนไลน์ได้ (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

สรุป การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ท่ามกลางการแข่งขัน คำว่า นวัตกรรมในการสร้างทางเลือกและการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันจากความแตกต่างและถือว่าเป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญขององค์กรธนาคารพาณิชย์ที่คณะผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ การสร้างความแตกต่างนี้ก็คือการสร้างนวัตกรรมนั่นเอง เพื่อนำมาอยู่ในองค์กร หรือ แฝงในรูปการให้บริการขององค์กร ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้น สะท้อนให้เห็นได้ว่า นวัตกรรมที่พัฒนาจากฐานเทคโนโลยีมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำเนินการของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานภายใต้ภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรอย่างรวดเร็วทันเวลา และเหมาะสม เป็นการสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ที่มีอิทธิพลอย่างสูง และส่งผลกระทบยาวต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นความหมายของนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กันเทคโนโลยีอย่างแยกไม่ออก และมีผลอย่างสูงต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์

### 1.3 นวัตกรรม คือ การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารได้ให้คำจำกัดความของ คำว่า นวัตกรรม คือ การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ กล่าวคือ ธนาคารพาณิชย์จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจหรือไม่นั้น นอกจากต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีความสามารถแล้วนั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการระบบทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญขององค์กร ก็คือการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือรูปแบบหนึ่งของการสร้างนวัตกรรมจุดเริ่มต้นการสร้างนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กร คือ คนต้องรู้จักคิดสร้างสรรค์ คิด ริเริ่มและรู้จักการพัฒนาจากสิ่งที่ตนเองมีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ต้องมีความพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า ปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง

สอดคล้องกับการเป็นอยู่ในองค์กรของตนเองทรัพยากรบุคคลจะพัฒนาและคิดสร้างสรรค์ได้ ต่อเนื่อง เป็นระบบ ต้องเกิดบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

จริงๆ ต้องบอกว่าทั้งหมด คือ ความอยู่รอดขององค์กร ต้องเริ่มต้นที่คน คนต้องมีศักยภาพพอ ต้องมีภาวะผู้นำในตัว ความคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมเกิดไม่ได้ หากคนไม่พัฒนาจริงๆ เรื่องนี้เป็นหัวใจสำคัญ เราต้องดูตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ต้องดูระบบการจัดการของเราเริ่มเลยนะ ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามา จากนั้นเรามีการฝึกอบรมให้ ต้องผ่านตรงนี้ ต้องพื้นฐานทั้งหมด ให้เขาได้รู้ เขาทำตรงนี้ ผลตอบแทนที่ได้คืออะไร ผลประโยชน์ที่เขาจะได้ ต้องเกิดจากระบบการปฏิบัติการที่ดีขององค์กรต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ที่กำกับดูแลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรทุกระดับ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ต้องมีพื้นฐานสำคัญคือการเป็นคนที่รู้จักคิด วิเคราะห์ กล้าทำ กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กรจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรคาดหวังได้ องค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมต้องวางแผนอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกับการวางแผนกำลังคน การพัฒนา และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

เมื่อคัดเลือกพนักงานจากการทดสอบของธนาคารแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา ทดสอบไอคิว ทดสอบอีคิว แม้กระทั่งการตรวจร่างกาย และสอบประวัติก่อนเข้าทำงาน (ตามกระบวนการกฎหมาย) เมื่อก้าวเข้าสู่การทำงาน สิ่งแรกที่พนักงานต้องเรียนรู้คือ กฎระเบียบของธนาคาร หลังจากนั้นเริ่มกระบวนการเข้าสู่การทำงาน โดยเริ่มแรกเป็นการสอนงาน โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง และหลังจากนั้นอีก สามเดือน เข้าสู่ระบบการฝึกอบรมในสายงานของแต่ละบุคคล” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2556)

สรุป การพัฒนาทักษะทางการฝึกอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยง การทดสอบทางวิชาการ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ ทางองค์กรเล็งเห็นถึงความมีศักยภาพทางด้านบุคคล ที่เรียกว่า ทูมนมนุษย์ ซึ่งทูนประเภทนี้ ได้ถูกบ่มเพาะมาจากการศึกษาและจะแสดงก็ต่อเมื่อเริ่มมีการนำมาใช้ในงาน ทูนดังกล่าวจะแสดงมากน้อยก็ต่อเมื่อมีการฝึกทักษะประสบการณ์ในงานของแต่ละบุคคล

#### 1.4 นวัตกรรมคือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร

นวัตกรรมในความหมายหนึ่งที่สะท้อนผ่านผู้บริหารเป็นความรู้และความเข้าใจของผู้บริหารว่า นวัตกรรม หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรต้องมาจากการที่คนในองค์กรมีความรู้ มีประสบการณ์ มีการเรียนรู้จากภายใน และ ภายนอกองค์กร ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

“เจ้าหน้าที่ทุกระดับจะมีประสบการณ์ที่ดี เป็นประสบการณ์ที่ต่างกัน ต้องยอมรับตรงนี้ มันมีช่องว่าง ช่องว่างที่ผู้บริหารสัมผัสไม่ได้พวกเราจะได้จากการคุย เป็น tacit ของแต่ละหน่วย ต้องมาคุยกัน” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

หากคนในธนาคารไม่เกิดการเรียนรู้ ไม่สั่งสมความรู้ ไม่มีคำมั่นสัญญาในการเรียนรู้ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นก็ไม่ใช่นวัตกรรมที่เป็นจริง ไม่สอดคล้องกับความมุ่งหมายขององค์กร แต่หากคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอีกทั้งมีการเสริมสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การระดมความคิด ซึ่งความคิดและประสบการณ์ทั้งที่เป็นบทเรียนความสำเร็จ และความล้มเหลวที่จะกลับมาปรับปรุงก็ไม่มีการสร้างนวัตกรรม ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

ทักษะแบบนี้เป็น Inquiry Mind บุคลากรต้องมีตรงนี้ Innovation ต้องเกิดจากตรงนี้ก่อน เหตุผลที่ต้องมีการใฝ่รู้และเรียนรู้ตลอดเวลาก็คือ ต้องพัฒนาตัวเองตลอด สถานการณ์ข้างนอกเปลี่ยนเร็วมาก เรามั่นใจของเรามาก แต่พอออกจากห้อง สิ่งที่เพิ่งหาหรือเป็นเรื่องเก่าไปแล้ว ต้องมีพวกนี้ก่อน ให้เป็น Corporate Culture ต้องสร้างบรรยากาศตรงนี้ให้ได้ก่อน (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ธนาคารพาณิชย์ปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเกิดความคิดที่จะกล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยงที่จะหาทางออกให้องค์กร รวมทั้งการเกิดพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ของผู้บริหารและระดับปฏิบัติที่อยู่กับความเป็นจริงจะเป็นเรื่องเสริมกันและกันการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานก็จะเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

จะเป็นนวัตกรรมได้ ต้องมีการแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การใช้ระบบที่เอื้อในการสอนงาน เช่น มีการนำประสบการณ์บทเรียนมาคุยกันอย่างเป็นระบบ เจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องมองเป็นองค์กรรวมได้ ความแตกต่าง ประสบการณ์ต่างของงานในองค์กร

ต้องประสานให้เห็นภาพใหญ่ ความรู้ที่เป็น technician เป็น professional ต้องดึงออกมา”  
(ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

สรุป ทักษะและการให้ความหมายของนวัตกรรมของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ กลุ่มเป้าหมายเป็นการสะท้อนแนวคิดเบื้องต้นผ่านบทเรียนและประสบการณ์ของแต่ละองค์กร นอกจากนี้แล้วยังสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรของแต่ละแห่งอย่างไรก็ตาม การให้นิยามและความหมายต่างๆ ตั้งอยู่บนวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่มีเป้าหมายแตกต่างกันของแต่ละ องค์กร ความมุ่งมั่น การสนับสนุนด้านต่างๆ กระบวนการที่สนับสนุนของทีมงานและผู้บริหาร การนำศึกษา ถึงนิยามและความหมายในเบื้องต้นนี้ จะเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ของรูปแบบขององค์กรนวัตกรรม ของการศึกษาตามลำดับไป

## 2. คุณค่าองค์กรนวัตกรรมที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การให้สำคัญกับการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้สามารถก้าวทันต่อการ เปลี่ยนแปลงทั้งระดับประเทศและนานาชาติโดยเห็นว่าสถานการณ์ปัจจุบันของโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วแม้ปัจจุบันองค์กรจะยังคงได้เปรียบและสามารถดำรงอยู่ได้ใน ปัจจุบันแต่หากไม่มีการปรับตัวจะสูญเสียความได้เปรียบในระยะเวลาอันสั้นซึ่งเป็นที่หลีกเลี่ยง ไม่ได้ท่ามกลางการแข่งขันที่ดำรงอยู่อย่างเป็นพลวัตและทวีความเข้มข้นขึ้นมาก

ในปัจจุบันผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรนวัตกรรมที่มีความแตกต่างและโดดเด่น โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการสู่ยุคสังคมแห่งความรู้ซึ่งถือว่าความรู้นั้นเป็นส่วนหนึ่งของ ทรัพยากรพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกลไกสำคัญของการ พัฒนาองค์กรสู่องค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืนได้ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นฐานการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้น ยังไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้เต็มที่ แม้ว่าในแต่ละองค์กรจะให้ความสำคัญกับความเป็น องค์กรนวัตกรรม แต่เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของประเทศไทยยังไม่คุ้นเคยกับการสร้าง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม และเป็นสังคมแห่ง การเรียนรู้ผ่านการพัฒนาและเสริมศักยภาพทรัพยากรบุคคลนั้นจึงขับเคลื่อนไปได้ช้าและ ไม่นำไปสู่ความยั่งยืน (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ความเป็นองค์กรนวัตกรรมและคุณค่าที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารต่างมีข้อคิดเห็นว่าการเสริมศักยภาพองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กร

นวัตกรรมและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนนั้นการผสมผสานแนวคิดการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมขององค์กรให้เป็นเป้าหมายและกระบวนการเดียวกันแล้วจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

องค์กรเกือบทุกองค์กรเห็นว่าในทางปฏิบัตินั้นการขับเคลื่อนผ่านฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบให้มากขึ้นเนื่องจากปัจจุบันแม้บุคลากรจะมีความสามารถในการเสริมศักยภาพผ่านการฝึกอบรมและกิจกรรมอื่นๆ หากมีการจัดการความรู้เท่ากับบุคลากรต้องเรียนรู้และทำงานเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า เป็น double workload ซึ่งในความเป็นจริงแล้วจะเป็นเรื่องยากมากที่จะสามารถทำงานทั้งสองให้มีคุณภาพพร้อมๆ กัน (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

องค์กรเห็นว่าหากมองมิติการจัดการความรู้เพื่อเข้ามาเสริมศักยภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้วจะเป็นทางเลือกหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีบทเรียนจากหลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จและมีรูปธรรมที่ชัดเจนแม้ในประเทศไทยเองก็สามารถนำมาเป็นต้นแบบเพื่อการประยุกต์ใช้ได้ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

ผู้บริหารควรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Goal oriented) การสนับสนุนให้มีการสร้างกลุ่มการเรียนรู้ (Community learning) มีการจัดการความรู้และสร้างความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ทุกกิจกรรมทุกภาคส่วนขององค์กร สร้างความตระหนักและสอดแทรกแนวความคิดพื้นฐานให้ผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าพื้นฐานของความสำเร็จของการแข่งขันในปัจจุบันคือนวัตกรรม (Innovation) เป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ในประเด็นการจัดการความรู้เพื่อนำสู่การเป็นนวัตกรรมองค์กรนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนมากมีความรู้และความเข้าใจกับการนำการจัดการความรู้มาเป็นฐานการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งต่างก็เห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อนวัตกรรมองค์กรอย่างยิ่ง ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

สรุป ความเห็นเชิงโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ต่อองค์กรสามารถที่จะกำหนดให้เป็นนโยบายและทำอย่างจริงจังก็คือ การสร้างระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการให้บุคลากรได้รวมกลุ่มกันเพื่อความสนใจ ความเชี่ยวชาญในแต่ละงาน

ที่รับผิดชอบเพื่อหนุนเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรม แต่ทั้งนี้แล้ว ผู้บริหารองค์กรควรสร้าง กฎระเบียบ และนโยบายต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติ

### 3. ปรัชญาการทางธรรมชาติขององค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนามุ่งสู่ความได้เปรียบเชิงธุรกิจ

การแข่งขันในภาคธุรกิจสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มอนาคตคือการมุ่งสู่การสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการสร้างความแตกต่างและถือว่าเป็นธรรมชาติของ องค์กรธุรกิจไม่เฉพาะวงการใดวงการหนึ่งแต่มีสภาพเหมือนกันทั้งหมด

องค์กรที่อยู่ภายใต้หน่วยงานภาครัฐต่างก็ต้องให้ความสำคัญกับธรรมชาติของการ แข่งขันแบบนี้ รัฐบาลที่มีการแข่งขันระดับภูมิภาคจำเป็นต้องมีนโยบายเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานภายใต้ กำกับสร้างความแตกต่าง องค์กรทางการเมืองหรือพรรคการเมืองที่มุ่งหาฐานเสียงและความชอบธรรม ต่างก็ต้องสร้างอัตลักษณ์ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันควรมีการเชื่อมโยงกับการแข่งขันภาคธุรกิจ ซึ่ง การจะสร้างความแตกต่างเพื่อความได้เปรียบปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มีความจำเป็นอย่าง มาก และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในภาคธุรกิจในปัจจุบัน” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากร มนุษย์)

การสร้างนวัตกรรมขององค์กรควรพิจารณาจากคู่แข่งทางธุรกิจมาเป็นหลักคิด เพื่อต่อยอดความคิดเชิงสร้างสรรค์ แม้จะต้องใช้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีเข้ามาช่วยโดยมีมูลค่าสูง มาก แต่เพื่อผลประโยชน์ของธุรกิจจึงต้องดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้ สัมภาษณ์ความว่า “ผู้บริหารทุกคนต้องตระหนักถึงเรื่องนี้ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ต้องมี ต้องพัฒนาให้มากขึ้นจริงๆ เพราะหากส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดกับองค์กรได้ เป็นความได้เปรียบ ทางธุรกิจทางการแข่งขันได้จริง คู่แข่งกับการลงทุนด้วย” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ความเป็นนวัตกรรมองค์กรว่าเป็นธรรมชาติของการแข่งขันในปัจจุบันแล้ว ยังมี มุมมองเชิงบวกต่อองค์กรมองว่ายังเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญและ กำหนดไว้เป็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในแผนการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาวซึ่งก็ ต้องไปพร้อมๆ กับปัจจัยอื่นๆ ที่ต้องให้ความสำคัญไปด้วย เช่น การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การควบคุมต้นทุนทุกอย่างให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และ การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารองค์กร เป็นต้น ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า



“มองเป็นระบบ มองจุดเดียวไม่ได้ ต้องวางแผนทั้งระบบ กำลังคน ต้นทุน การให้บริการ ลูกค้า ต้องวางแผน ทั้งระยะสั้น ระยะยาว แต่ทั้งหมดต้องพร้อมเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา นวัตกรรมคือ การสามารถที่จะปรับปรุงได้ตลอดเวลา” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

สถานการณ์ปัจจุบันนี้ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีนั้นมีความสำคัญมากที่ส่งผลต่อการแข่งขันตลาดโลกการแข่งขันมิติเทคโนโลยีมีความเข้มข้นและมีแรงกดดันสูงมากแต่ในด้านหนึ่งก็คือ การท้าทายในการกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวของคนในองค์กรเพื่อรองรับปัจจัยภายนอกซึ่งมีอยู่อย่างต่อเนื่องและทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ หากไม่มีการปรับตัวองค์กรก็ไม่สามารถจะอยู่ได้และนั่นจะเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินงานขององค์กรด้านอื่นๆ ไปด้วยทั้งระบบดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

“การก้าวเข้าสู่เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรมีต้นทุนทางการดำเนินงานสูงมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องเร่งหาผลกำไรเข้าสู่องค์กร เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนด้านต้นทุนทางเทคโนโลยี ” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรชั้นนำที่สำคัญๆ เช่น กลยุทธ์ , การดำเนินงาน, นวัตกรรม , วัฒนธรรมองค์กร , พันธมิตร, บุคลากร และ ภาวะผู้นำ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เป็นเหตุที่ทำให้ทุกองค์กรต่างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการก้าวข้ามผ่านไปเพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กรดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

ปัจจัยด้านคนสำคัญที่สุดเพราะคนเป็นพื้นฐานสู่ความสำเร็จของปัจจัยด้านอื่นๆ การสร้างนวัตกรรม การสร้างความรู้ต่างก็มีจุดเริ่มต้นที่คน องค์กรหากเริ่มต้นที่คนผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คนจะเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่และพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้ และนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพและสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจขององค์กรได้ (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

การวิเคราะห์หลักการและนโยบายที่มุ่งสู่การมองไปข้างหน้าและมองพื้นฐานที่สำคัญที่สุดคือลูกค้าว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดซึ่งเป็นจุดหมายร่วมของการบริหารงานธนาการพาณิชย์ การเห็นเป้าหมายที่เป็นพื้นฐานแล้วจะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารจัดการซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

“จุดเริ่มต้น คือ คุณลักษณะของความเป็นองค์กรนวัตกรรม ควรมีลักษณะอย่างไร และอะไรเป็นลักษณะร่วม อาจจะมีความเป็นสากล มีเป้าหมายที่การให้บริการที่ดี ลูกค้ามีความเชื่อมั่น ประกอบกับการบริการที่ดี”(ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

การแข่งขันเพื่อให้บริการลูกค้าเป็นธรรมชาติขององค์กรที่ดำเนินการทางธุรกิจการสร้างความได้เปรียบขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะเป็นช่องทางที่จะเป็นทางเลือกที่ดีให้กับลูกค้า ลูกค้ามีสิทธิที่จะเลือกและปฏิเสธในการให้บริการภาพลักษณ์ขององค์กรแม้จะสามารถเรียกลูกค้า แต่ขณะเดียวกันก็สามารถจะสร้างภาพลบให้กับลูกค้าได้หากการบริการไม่เป็นที่ประทับใจการให้บริการต้องต้องมีพลวัตรอยู่ตลอดเวลาเพราะสถานการณ์เปลี่ยนแปลงได้ตลอดดั่งที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

ธนาคารเป็นเรื่องสากล เพราะว่าผู้ใช้บริการไม่สนใจว่าเจ้าของแบงก์นี้จะเป็นใคร เขาสนใจว่า เขาจะได้รับบริการที่ดีเท่านั้น แบรินด์เนม ที่มัน บางเต็มที มันหวังพึ่งไม่ได้ มีอยู่อย่างเดียว ก็คือ สนองความต้องการลูกค้าให้ได้ เขาไม่สนใจหรอกว่าคุณจะเป็นใคร ธนาคารคุณจะมีเงินทุนเท่าไร? (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

สรุป ธนาคารพาณิชย์ต่างก็สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรของตน ซึ่งเป็นเรื่องที่ดี เพราะเป็นธรรมชาติของระบบการแข่งขันที่มีอยู่ทุกอย่างต้องมีต้นทุนตัวและปรับวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา และเป็นธรรมชาติของการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร คือ การสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

### ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร โดยการทบทวน วรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎี และการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำมาซึ่งการค้นหา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ไว้ในตอนที่ 1 และตอนที่ 2 แล้ว ในส่วนตอนที่ 3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และ วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ปัจจัย ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไปในบทที่ 5 ใช้สถิติขั้นสูงในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ต่อไป ในส่วนที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปเพื่อนำไปสู่ปัจจัยที่ส่งผล โดยอธิบายตามตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

1. ความเป็นองค์กรนวัตกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย
2. การจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทยและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทยและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทยและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

5. สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1. ความเป็นองค์กรนวัตกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย**

**1.1 ความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย**

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 15 ท่าน ในแบบสอบถามมีส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยได้เรียบเรียงจากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ในการให้ข้อมูลงานวิจัยนี้ โดยสรุปได้ 7 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม

ประเด็นที่ 2 การสร้างคนและสร้างทีมริเริ่มสร้างนวัตกรรม

ประเด็นที่ 3 การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ประเด็นที่ 4 การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบการ

ทำงาน

ประเด็นที่ 5 การจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน

ประเด็นที่ 6 การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

ประเด็นที่ 7 เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้

โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

**ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม**

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้แห่งชีวิตหรือความรู้หลักขององค์กรสำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กรการจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้างแต่จะต้องเรียงร้อยร้อยคำให้กินใจและเข้าใจได้ง่ายแล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดความเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กรวิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสมคือชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้แต่ไม่ควรชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไปจนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์

ของพนักงานวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความนำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ของภาพรวมทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเทที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

## ประเด็นที่ 2 การสร้างคนและสร้างทีมริเริ่มสร้างนวัตกรรม

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลแต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีมและเห็นระบบทั่วทั้งองค์กรจึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่สมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้การสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กรประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่มคือกลุ่มที่ 1 ได้แก่ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มที่ 2 ได้แก่ผู้ออกแบบความรู้ได้แก่พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลางกลุ่มที่ 3 ได้แก่ผู้บริหารความรู้ได้แก่ผู้บริหารระดับสูงสุดในแต่ละกลุ่มมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันดังนี้

**กลุ่มที่ 1 กลุ่มความรู้ (Knowledge Grouper)** ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับรวบรวมการสังสมและการนำความรู้ไปใช้ผู้นำกลุ่มความรู้ไปใช้ ประกอบด้วย 2 กลุ่มคือผู้นำกลุ่มความรู้ไปใช้ (Knowledge Grouper) และผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) กล่าวคือผู้นำกลุ่มความรู้ไปใช้เป็นผู้ปฏิบัติงานหลักให้กับองค์กรและสะสมประสบการณ์จากการทำงานนั้นความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานซึ่งอยู่ในรูปของความชำนาญในงานบทบาทหลักของกรกลุ่มจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเองและขององค์กรเป็นส่วนใหญ่การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติจัดการความรู้เน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization)ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ทำหน้าที่เกี่ยวกับเปิดเผยความรู้และสามารถนำไปเก็บไว้ในฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อสามารถค้นหาได้ง่ายให้กับพนักงานได้ง่ายเนื่องจากการสร้างความรู้ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาวิเคราะห์แยกประเภทหรือสร้างระดับความรู้ที่สูงขึ้น

**กลุ่มที่ 2 ผู้ออกแบบความรู้ (Knowledge Designer)** เป็นภารกิจของผู้บริหารมีหน้าที่หลักคือการวิเคราะห์ความและถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ข้างในให้เป็นความรู้ที่เผยแพร่และนำไปปฏิบัติได้ง่ายผู้ออกแบบความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติโดยแปลงสารความรู้ด้านวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติเอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับส่วนบุคคลและในระดับหน่วยงานย่อยวิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการนำความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง

**กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารความรู้ (Knowledge Administrator)** ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายขององค์กรในที่นี่หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กรคือกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเองสร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และคอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ของความรู้และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่องเกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้นเร้าใจและภาคภูมิใจของผู้บริหารความรู้ (Knowledge Administrator) ควรมีคุณสมบัติและความสามารถในการเรียงร้อยร้อยคำและสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันใ้องค์กรในลักษณะที่เรียกว่าเกิด Sense of Direction ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของทีมจัดการความรู้ (Project Team) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กรความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของทีมจัดการความรู้ (Project Team) ความสามารถในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (Creative Chaos) ให้แก่ทีมจัดการความรู้ (Project Team) เช่นการกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย มีทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่างเพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของการจัดการความรู้ตลอดจนความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

### **ประเด็นที่ 3 การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้**

บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงานคือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรงไม่ใช่ความรู้จากตำราโดยไม่ปฏิบัติหรือละเลยความรู้จากตำราแต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่าประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเองเช่นการไปดูงานการไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และที่สำคัญที่สุดการทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเองดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่อนั้นเป็นพิเศษคือความรู้ฝังลึกความรู้ที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กรเช่นลูกค้าหรือผู้ใช้บริการผู้ทำธุรกิจกับองค์กรเป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กรจึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

### **ประเด็นที่ 4 การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบการทำงาน**

ในทางธุรกิจของต่างประเทศการจัดการความรู้มักควบคู่ หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าใหม่หรือพัฒนาวิธีการผลิตแต่ใ้องค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคมหรือด้านการบริการการจัดการความรู้ควรควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงานหรือพัฒนาประสิทธิผลของงานซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่าหมายถึงเป้าหมาย 4 ประการ

คือตอบสนองตรงเป้าหมายของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กรมีนวัตกรรมมีการพัฒนาและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

#### **ประเด็นที่ 5 การจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน**

รูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (Middle-up-Down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนโดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่างในตำราบริหารของโลก ตะวันตกมักกว้างว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เสียงต่อการสูญพันธุ์” เชื่อในทางตรงกันข้ามคือในยุคของการจัดการความรู้ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลังและก่อให้เกิดการเปลี่ยนภายในองค์กรในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge-base) ทำหน้าที่คอยสกัดรวบรวมและสังเคราะห์ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นของ 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้นและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

#### **ประเด็นที่ 6 การสร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรภายนอก**

การสร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรภายนอกเป็นเพียงข้อเสนอแนะเพื่อเลือกใช้เป็นแนวทางของการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรการเลือกใช้กิจกรรมทั้ง 6 ประการอาจมีข้อจำกัดในเรื่องของระบบการทำงานงบประมาณเทคโนโลยีตลอดจนบุคลากรและการสร้างทีมงานเนื่องจากแต่ละองค์กรมีความแตกต่างในเรื่องของโครงสร้างองค์กรระบบการบริหารจัดการและลักษณะการดำเนินธุรกิจดังนั้นแต่ละองค์กรควรพิจารณาเลือกนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้ในการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างมีระบบและประสบความสำเร็จ

#### **ประเด็นที่ 7 เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้**

การจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จขององค์กรส่วนใหญ่จึงมีการจัดสรรงบประมาณในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมีผลต่อความสำเร็จระบบการจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ทั้งในส่วนของบุคลากรและองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ได้แก่ 1) เทคโนโลยีการสื่อสารสามารถติดต่อสื่อสารกับความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต 2) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน

ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพลดอุปสรรคในเรื่องของเวลา การทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และ 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆเช่นมีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้างค้นหาแลกเปลี่ยนจัดเก็บความรู้ในปัจจุบัน มีซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะที่เรียกว่า Know ware เป็นต้นว่าระบบ Electronic Document Management หรือ Enterprise Knowledge Portal

สรุป จากความคิดเห็นข้างต้นของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความรู้เริ่มที่ตัวบุคคล และก่อตัวรวมกันเมื่ออยู่เป็นทีม นำความรู้ที่ได้มาบริหารในงานและองค์กรให้เกิดประโยชน์ โดยเน้นการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญ กอปรกับการเรียนรู้จากภายนอกองค์กรสร้างเครือข่ายความรู้และรับรู้จากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีพร้อมทั้งควรปรับตัวให้เข้ากับโลกที่อยู่ในยุคโลกาภิวัตน์

## 1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าอดีต เหตุปัจจัยที่สำคัญนอกจากสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง และกระแสการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นทั้งโอกาสและทางเลือกใหม่ๆ ให้กับลูกค้า ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ลดต้นทุนในการเดินทาง ผ่านช่องทางการบริหารออนไลน์ เป็นต้น นวัตกรรมจึงมีบทบาทอย่างมาก หากเทียบกับการให้ความสำคัญมากขึ้น

การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปเป็นข้อมูลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในภาพรวม มีดังนี้

1. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ต่างให้ความสำคัญนวัตกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่องว่าได้ส่งผลต่อแนวคิดหรือกระบวนทัศน์ของการพัฒนาธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกิจกรรมทางสังคมผ่านการสื่อสารออนไลน์ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับส่วนตัว โครงสร้างหน่วยงานย่อยๆ จนถึงองค์กร ระดับภาพเทคโนโลยีสารสนเทศและองค์ความรู้จะกลายมาเป็นแหล่งที่มาสำคัญทางธุรกิจ และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ความรู้ด้านเทคโนโลยีให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้ทั้งคุณภาพ คุณค่า การบริการ นวัตกรรม และความเร็วในการเข้าสู่ตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะธุรกิจการเงินและธนาคาร ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะนำมาซึ่งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ของบุคลากรทุกระดับ

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ พบว่า มุมมองการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงถึง การเป็นองค์กรนวัตกรรมมีความชัดเจนว่าปัจจุบันนี้นงานทุกระดับล้วนต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็น ฐานในการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้ อีกทั้งปัจจัยต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น เครื่องมือสื่อสาร โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ล้วนแล้วสามารถนำมาใช้กับการ สื่อสารในองค์กรทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการได้ หลายองค์กรจัดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ การทำงานในสมัยใหม่ ต้องมีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนั่นหมายถึงการเรียนรู้ที่จะ รับรู้ความต้องการและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าขององค์กรได้เช่นกัน ตามสภาพการณ์ดังกล่าว หากองค์กรที่ไม่มีพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วต้องมีนโยบายเพื่อจัดการกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

แข่งขันสูงมาก แรงด้วย แต่เพื่อเสริมขีดความสามารถทางธุรกิจ เราจะ ส่งเสริมเรื่องเทคโนโลยีของ Software เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพื่อส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ของเรา ให้มีความสามารถมากขึ้น เพราะเรื่องของ IT เราต้องคิดธุรกิจใหม่ๆ ให้ตอบ โจทย์ ลูกค้าได้ตลอดเวลา นอกจากการลดต้นทุนเราจะต้องมีแนวทางให้หน่วยงานของเราได้นำ IT เข้าไปช่วยในธุรกิจเพื่อให้ประกอบธุรกิจได้ในระยะยาว (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์การมุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเสริมทักษะด้านทรัพยากร มนุษย์ด้านเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบันดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ ความว่า

ธนาคารเราต้องมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่ ตลอดเวลา เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด เพื่อเพิ่มความเร็วและเป็นการ รับเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร ซึ่งในทุกๆปีทางธนาคารจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือไม่กี่ชื่อใหม่ เทคโนโลยีสารสนเทศเพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของ ธนาคาร เจ้าหน้าที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับ ผู้บริหารชั้นสูง แต่ละระดับจะใช้ในงานเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละด้านที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้สร้างและกำหนดงานต่างๆจะทำงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งศูนย์รอบนอกจะเป็นผู้ปฏิบัติการใช้งาน (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)



## 2. คุณภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทัศนะของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องที่ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ต่างเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นหัวใจหลักของการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมเป็นอย่างยิ่งบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องได้มากกว่าฝ่ายบุคคลที่เน้นเฉพาะแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร การจัดสรรตำแหน่ง การแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการเหมือนรูปแบบการทำงานเดิมๆ ในองค์กรธนาคารพาณิชย์ที่ต้อง ผู้บริหารต่างสะท้อนบทเรียนและประสบการณ์การพัฒนาองค์กรที่ผ่านมาว่าคุณภาพของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการนำไปสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม

อาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการและวิถีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรด้วย (HRM Practice) กระบวนการต่างเหล่านี้ เป็นกระบวนการที่ทุกองค์กรต้องดำเนินการ ประกอบด้วย การฝึกอบรมพนักงาน การสร้างแรงจูงใจ และการประเมินผลและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้เองจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรต่อไป สิ่งเหล่านี้นอกจากจะเป็นนโยบายแล้วยังถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจเป็นแรงหนุนเสริมนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการภายในองค์กรเองกล่าวคือ เป็นการเสริมทักษะและความสามารถให้กับบุคลากรขององค์กร มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ภายในขององค์กร และแปรสภาพเป็นการพลังอำนาจ ในการสร้างสรรค์การเป็นองค์กรนวัตกรรมในที่สุด

## 3. การสนับสนุนของผู้บริหารเพื่อการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมที่เชื่อมโยงมาจากกระบวนการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือ OD ซึ่งเป็นกิจกรรมขององค์กรที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน ความสำคัญของการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผ่านกระบวนการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากการให้ความสำคัญกับการบริการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทุกองคาพยพของธนาคารพาณิชย์ไทยได้ก้าวสู่การประสบความสำเร็จได้ นั่นหมายถึง ต้องรวมถึงการพัฒนาองค์กร (OD) ด้วย

การให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร โดยบริบทของธนาคารพาณิชย์ไทยมีความหมายครอบคลุมถึง การทำแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดความมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น (More effective and more human) จากการสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มของผู้บริหารและตัวแทนสะท้อนให้เห็นได้ว่ากระบวนการที่ เป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร (OD paradigm) ธนาคารพาณิชย์ต่างให้ความสำคัญต่อคุณค่าของมนุษย์ และความก้าวหน้าขององค์กรควบคู่กันไป เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วม ตลอดจน

การมีจิตวิญญาณของการแสวงหา (Spirit of inquiry) หรืออาจกล่าวได้ว่ากระบวนการพัฒนาองค์กรนี้เป็นค่านิยมที่ถือเป็นสาระสำคัญเชิงปรัชญาของการพัฒนาองค์กร กระบวนการต่างๆ ล้วนมุ่งสู่เป้าหมายของพันธกิจของธนาคารไทยพาณิชย์แต่ละองค์กร

#### 4. กระบวนการสร้างการนับถือต่อตน

เป็นแนวคิดที่เป็นพื้นฐานกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารต้องมีความเชื่อเบื้องต้นว่า บุคลากรของธนาคารไทยพาณิชย์ทุกคนต่างล้วนมีความรับผิดชอบ มีสติปัญญา และต้องการให้การใส่ใจ และควรได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ ท่ามกลางบริบทของการแข่งขันธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว กระบวนการสร้างพลังอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทั้งระดับองค์กรส่วนกลางและระดับล่างจึงต้องเป็นนโยบายที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุน

#### 5. กระบวนการสร้างความไว้วางใจและหนุนเสริม

เป็นแนวคิดที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหาร และนโยบายจะต้องให้ความสำคัญและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรบริหารธนาคารไทยพาณิชย์ กล่าวคือ ธนาคารไทยพาณิชย์จะต้องแปรสภาพของตนเองให้เป็นองค์กรที่ถือว่ามีสุขภาพดีและมีประสิทธิผลต้องมีลักษณะของความไว้วางใจ มีความเชื่อถือมีบรรยากาศที่เปิดเผยและให้การเกื้อกูลต่อกัน นั่นหมายถึงจะเป็นการสร้าง ความเชื่อมั่นต่อลูกค้าและพันธมิตรธุรกิจของธนาคารไทยพาณิชย์ไปพร้อมๆ กันด้วย

#### 6. มีความเสมอภาคด้านอำนาจ

บริบทของธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน มีลักษณะกลไกการจัดการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ การมุ่งหวังผลกำไรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด การเสริมพลังอำนาจและการตัดสินใจเฉพาะหน้า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของบุคลากรทุกระดับต่อเมื่อเผชิญปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจึงเป็นเรื่องสำคัญการให้อำนาจการตัดสินใจในการแก้ปัญหาจึงเป็นเรื่องสำคัญ กระบวนการพัฒนาบุคลากรจึงต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาด้านนี้เป็นอย่างไร โดยถือหลักการทำงานที่ว่าในองค์กรที่มีประสิทธิผลจะไม่เน้นการใช้อำนาจและการควบคุมตามสายการบังคับบัญชาเป็นประเด็นสำคัญ

#### 7. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อรักษาพันธกิจขององค์กร

การเข้าสู่องค์กรนวัตกรรม ปัญหาและสถานการณ์เฉพาะเป็นองค์ความรู้ และเป็นบทเรียนที่สำคัญที่มีความเป็นพลวัตอย่างต่อเนื่อง การเติมทักษะและให้อำนาจการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาจะเป็นแนวทางหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์กรผ่านกระบวนการทำงานบุคลากรจากกระบวนการสนทนากลุ่ม และการสะท้อน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้ให้ความสำคัญกับการ

แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่ออยู่หน้างานกระบวนการให้บริการที่คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ สถานการณ์เฉพาะหน้า หรือปัญหาหน้างานมีความสำคัญเป็นอย่างไร การให้การสนับสนุนนโยบายกับประเด็นเหล่านี้จึงเป็นเรื่องสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารของแต่ละธนาคารไทยพาณิชย์ต่างเห็นว่าปัจจุบันนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลต่างก็ให้ดำเนินการและมีแผนนโยบายรองรับภารกิจนี้อย่างเป็นระบบ และเป็นความจำเป็นของแต่ละองค์กรที่จะต้องดำเนินงาน เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการประชาสัมพันธ์และการหาลูกค้าใหม่ๆ ให้กับองค์กร นอกจากการแล้ว อำนาจของการแข่งขันของธนาคารไทยพาณิชย์รวมถึงสถาบันทางการเงินคู่แข่งมีการพัฒนานวัตกรรมเพื่อหารายได้ตามภารกิจของแต่ละองค์กรอยู่แล้ว ดังนั้น กระบวนการแข่งขันจึงดำเนินไปอย่างเข้มข้น การเสริมทักษะและนโยบายด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่ง

#### 8. การมีส่วนร่วม

โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจะได้รับโอกาสมิมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะการได้มีส่วนร่วมยิ่งทำให้ต้องผูกพันต่อการนำข้อมูลไปสู่การปฏิบัติมากยิ่งขึ้น สถานการณ์และบทเรียนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมบริบทธนาคารไทยพาณิชย์ไทย การให้ความสำคัญกับอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารที่มอง ข้อเสนอต่อกระบวนการพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยมีแผนพัฒนาองค์กรจึงประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ หลายอย่าง (บางครั้งเรียกว่า กิจกรรมสอดแทรก หรือ OD interventions) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์กรทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรโดยรวม เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่เป็นนิยมแพร่หลาย ได้แก่ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey feedback) การฝึกอบรมเพื่อฝึกการรับรู้ (Sensitivity training) การสร้างทีมงาน (Team building) โปรแกรมสร้างคุณภาพในชีวิตงาน (Quality of work life programs) และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objectives) และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creating a learning organization)

สรุปองค์กรทุกองค์กรเล็งเห็นถึงนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างมาก ความจำเป็นในต้องปรับตัวขององค์กร โดยเฉพาะทุนศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ที่จะต้องพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ปัจจุบันที่ต้องต่อสู้กันด้วยความรู้ ระบบการแข่งขัน การช่วงชิงพื้นที่ต้องเริ่มต้นด้วยความรู้ การพัฒนาคนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันรวมถึงยังมีการวางเป้าหมายเพื่อการพัฒนาบุคลากรตามหลักของ Competency และหลักวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ใช้ในการพัฒนาเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาดหรือตามที่ต้องการ มุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กร อีกทั้งการพัฒนาในรูปแบบของ On the job training ด้วยการ

มอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือ การหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ

## 2. การจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทยและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

### 2.1 การจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการคิดรวมถึงการจัดระเบียบองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ที่มาจากการสังสมในตัวบุคคลหรือองค์กร และจัดการให้พร้อมต่อการถ่ายทอดไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นด้วยขั้นตอนและวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำความรู้ไปใช้และมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่สมบูรณ์แบบ

การปฏิบัติตามวงจรความรู้ หรือ เกลิยวความรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการสร้างและใช้ความรู้ตลอดเวลาหากองค์กรใดสามารถจัดการความรู้ที่มีอยู่ได้จากตัวคนหรือบุคลากรในทุกระดับขององค์กร รวมถึงทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ ความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการมานั้นจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรนั้นๆ เกิดการปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการพัฒนาองค์กร ช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนรวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขัน ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

แม้ว่าหน่วยงานจะไม่สามารถจัดการความรู้ในองค์กรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่สามารถกำหนดนิยามของความรู้ และไม่สามารถระบุได้ว่าความรู้ใดมีความจำเป็นกับองค์กร อย่างไร เพราะความรู้แต่ละอย่างมีคุณค่าไม่เท่าเทียมกัน ความรู้มีลำดับชั้น โดยความรู้ยังมีลำดับสูงเท่าไรยิ่งมีความหมาย มีคุณค่ามากขึ้นเท่านั้น (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ความรู้นั้นเกิดจากการสังสมและการเรียนรู้ทุกระดับ การนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร เป็นความรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน แม้ว่าการบริหารขององค์กรยังคงต้องใช้คนในการดำเนินงานทุกทาง ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่อยู่ภายในของแต่ละคน ที่บางครั้งเราไม่สามารถสื่อทุกอย่างที่รู้ออกมาทั้งหมดได้ ในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่าง

เต็มที่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือตัดแปลงหรือสังเคราะห์ ความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

บุคลากรในองค์กรที่มีการทำงานยาวนานส่งผลต่อการสะสมองค์ความรู้เป็น อย่างมากบุคคลประเภทนี้องค์กรส่วนใหญ่นับถือให้เป็นบุคคลสำคัญหรือเป็นเสาหลักของ องค์กร ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

ความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ข่าวสาร เหตุการณ์ และความรู้แจ้งอย่างลึกซึ้งเพื่อสร้างเป็นกรอบความคิดสำหรับการประเมินและ สังเคราะห์ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ รวมเข้าด้วยกันความรู้จากอดีตมาจกสารสนเทศ โดยการเปรียบเทียบ การจัดลำดับเหตุการณ์ การเชื่อมโยง และการสนทนา สำหรับองค์กร ความรู้จะสะสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่างๆ รวมถึงกระบวนการในการ ปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

สรุปการจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทยขององค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ โครงสร้างและพื้นฐานเดิมขององค์กร เพื่อตรวจสอบระดับความรู้เดิม อีกทั้งองค์กรควรมีการจัดทำ แผนกลยุทธ์ และการจัดทำแผนความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร รวมถึง การแบ่งปันและ แปลงองค์ความรู้จากพนักงานสู่ภายนอก จากภายนอกสู่พนักงาน จากพนักงาน สู่องค์กร จาก องค์กรสู่พนักงาน ระหว่างกลุ่มองค์กรภายนอก ภายนอกสู่องค์กรของเรา จากองค์กรของเราสู่ องค์กรภายนอก มีการแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ภายในองค์กรของเรา ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการ พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ ต่างๆ คือ จัดทำแผนกลยุทธ์, กำหนดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน, เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้, มี การอบรมให้ความรู้, ใช้ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ, ผู้บริหารให้การสนับสนุนทุก ด้าน, สร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือในการสร้างความรู้, สร้างความรู้จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้, มี การยกย่องชมเชยและให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน, มีการตรวจสอบวัดผล และประเมินผลการจัดการความรู้, มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ได้

## 2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความเห็นในด้านการจัดการ ความรู้ว่า ความรู้ของพนักงานที่เข้ามาทำงานในองค์กรครั้งแรกยังไม่ใช่ความรู้ที่นำมาจากการเรียน มาใช้ซึ่งเป็นการเรียนแบบทฤษฎี ยังขาดภาคปฏิบัติ กอปรกับยังขาดทักษะในการเรียนรู้ในสายงาน

ยังคงต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝน แต่ทั้งนี้ความรู้ยังคงต้องใช้และเรียนรู้จากสิ่งรอบข้างอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปเป็นข้อมูลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ในภาพรวม มีดังนี้

### 1. มิติด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หัวใจของการจัดการความรู้คือการรวบรวมความรู้ (Gathering information) และการวิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ (Synthesizing) รวมถึงการนำความรู้ไปใช้ตามโมเดลของการจัดการความรู้คือการสร้าง (Creating) การจัดการ (Organizing) และการนำไปใช้ (Applying Knowledge) ดังนั้นกลยุทธ์หลักที่องค์กรธุรกิจนำมาใช้เพื่อสร้างได้เปรียบทางการแข่งขันในทศวรรษนี้ มุ่งที่ความสามารถของบุคลากรพัฒนาคน ในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรกการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์กระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหาสร้างจัดการแลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์เช่นการบริหารจัดการ (Management science) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) และพฤติกรรมองค์กร (Organization behavior)

### 2. มิติด้านขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาพัฒนาองค์กรและจัดการความรู้

การดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการในการเสนอแนวทางและขั้นตอนของการดำเนินการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เป็นการแยกประเภทความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กรแล้วนำความรู้ที่ออกมาออกแบบโครงสร้างรูปแบบเพื่อนำเสนอและปรับปรุงพร้อมตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำมาเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานพร้อมนำเสนอโดยการบริหารการดำเนินงานนั้นจะต้องเข้าใจพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายสิ่งใด

### 3. มิติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้นในเวลาและรูปแบบที่แต่ละองค์กรต้องการเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้มีความหมายกว้างกว่าเทคโนโลยีและความรู้ของบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

#### 4. กระบวนการในการจัดการความรู้

การสำรวจและวางแผนความรู้ (Knowledge Planning) เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบันเพื่อทราบว่ามียังมีความรู้ในองค์กรมากน้อยเพียงใดจากนั้นก็ตั้งวัตถุประสงค์ขึ้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการไปถึงเป้าหมายนั้นๆควรมีการจัดแผนปฏิบัติเกี่ยวกับแหล่งพัฒนาความรู้ต้องทราบแหล่งความรู้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ต้องทราบความรู้จะให้ผู้ใดหรือหน่วยงานใดรับผิดชอบในการรวบรวมหรือกระจายความรู้ใช้สื่อใดงบประมาณเท่าใด เป็นต้น

#### 5. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development)

เป็นการส่งเสริมองค์ความรู้ภายในองค์กรให้เพิ่มมากขึ้นโดยการพัฒนาได้จากการนำเทคโนโลยีมาใช้เช่นการนำระบบซอฟต์แวร์สำเร็จรูปเข้ามาปฏิบัติงานในฝ่ายสินเชื่อและการเงิน เป็นต้นหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในส่วนที่องค์กรไม่จำเป็นต้องเข้าไปบริหารเช่นธนาคารไทยพาณิชย์ ได้จัดจ้าง บริษัทซอฟต์แวร์อันดับหนึ่งเข้าไปจัดการระบบการวางเครือข่ายในการพัฒนาเทคโนโลยีเนื่องจากทางธนาคารจะเน้นธุรกรรมบริการ ความรวดเร็ว ความปลอดภัยให้กับลูกค้ามากกว่าเป็นต้นนอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาความรู้จากภายในหน่วยงานเช่นอาจได้จากการจดบันทึกตลอดจนการจัดเก็บไว้ให้เป็นระบบจะช่วยให้ผู้ที่ต้องการความรู้นั้นๆสามารถหยิบใช้ได้อย่างรวดเร็วบางองค์กรอาจมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเช่นฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

#### 6. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)

เป็นกระบวนการที่เผยแพร่ไปสู่บุคคลที่ต้องการความรู้นั้นจริงๆผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ก่อนว่าเป้าหมายคือใครปริมาณความรู้มากน้อยหรือไม่เนื่อหาที่มีความสำคัญหรือไม่มีความเร่งด่วนเพียงใดเพื่อทำให้การกำหนดรูปแบบในการถ่ายทอดได้อย่างถูกต้องตรงตามกลุ่มเป้าหมายผู้ที่ต้องการความรู้นั้นๆ

สรุปเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กรยังเน้นหลักพื้นฐานการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญอันดับแรกก่อน เพื่อวางแผนไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรในด้านอื่นๆต่อไป ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ยังคงต้องอาศัยหลักหลายด้านที่ต้องพัฒนาร่วมถึงความคิดเชิงสร้างสรรค์ เทคโนโลยี กระบวนการวางแผน รวมทั้งการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนเพื่อเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม

### 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทยและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

#### 3.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ความรู้ในองค์กรที่แฝงอยู่ในตัวคนหรือหน่วยงานจะเป็นพื้นฐานในการแข่งขัน การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จความรู้จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับวงจรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยประสบการณ์ กระบวนการทดลองและการสมมติฐานขององค์กร การสะท้อนกลับ การรวมตัวกัน และการบริหารรวมถึงกระบวนการจัดการตาม เงื่อนไขอยู่ที่โอกาสการเรียนรู้ของบุคคลนั้นๆ

สิ่งสำคัญการประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวเป็นความสามารถในการบริหารวงจรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาในแต่ละวงจรนวัตกรรม ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีและความรู้เฉพาะ นักประดิษฐ์ที่ประสบผลสำเร็จจะทบทวนและสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรม ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

องค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานแม้ว่าจะแสดงออกด้วยศักยภาพอย่างไม่เต็มที่ในการที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยเหตุ ที่องค์กรมีส่วนสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ รวมทั้งพร้อมสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้การถ่ายโอนความรู้เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

การขับเคลื่อนขององค์กรที่มีทิศทางเป็นบวกนั้น เริ่มต้นต้องรู้จักการบริหารทรัพยากรในองค์กร เพื่อศึกษาภูมิหลังของแต่ละคน เพื่อนำมาสู่การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

บุคลากรในองค์กรนั้นถือว่าเป็นทรัพยากรทางธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งแต่ทรัพยากรประเภทนี้มีความต่างจากทรัพยากรประเภทอื่น กล่าวคือ ตรงที่องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในระยะเวลานานสั้นได้ บุคลากรทุกคนนั้นต่างมีภูมิหลังและภูมิใจกับสิ่งที่ตนประสบความสำเร็จในอดีตจึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่บุคลากรเหล่านั้นจะปรับเปลี่ยนหรือลบล้างสิ่งที่เคยปฏิบัติและเปลี่ยนแปลงความทรงจำเก่าๆ” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)



ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีพ ความเข้าใจและการยอมรับตนเองเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและเข้าถึงสิ่งที่บุคลากรต้องการ อาจเป็นด้านการยอมรับว่าบุคลากรมีคุณค่า ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

เราต้องเข้าใจบุคลากรของตนเองว่าแท้จริงแล้วเค้าต้องการให้เราเห็นว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ ความสำเร็จ บุคลากรเหล่านั้นมักจะต้องการการยอมรับว่าตนเองมีคุณค่ากับองค์กร ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ดังนั้น ถ้าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานและต่อองค์กรอย่างสูง (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

บุคลากรในองค์กรต้องถูกสร้างพฤติกรรมภายใต้จิตสำนึกของการรักองค์กร ก่อนเป็นลำดับแรก ซึ่งการสร้างโดยวิธีนี้แล้วแต่เป็นสร้างจิตสำนึกให้รักองค์กร มีความเคารพต่อองค์กร ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

เราต้องสร้างจิตสำนึกให้กับสมาชิกขององค์กร ในการที่จะรักองค์กรหรือที่เรียกว่าสร้าง Loyalty โดยมีกรจำแนกสิ่งต่างๆ ให้มีความถูกต้องในการมองโลกในแง่ดี และปรากฏการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น รวมไปถึงการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระตือรือร้นเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ เข้าใจงานที่ทำแบบภาพรวมได้” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

การรวมพลังเพื่อสร้างงานของบุคลากรหรือสมาชิก เป็นสิ่งที่คาดหวังต่อองค์กร โดยเล็งเห็นถึงความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานนั้นๆหรือสายอาชีพที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

“การสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของบุคลากรในองค์กรส่งผลต่อความคาดหวังในสายงานหรือหน่วยงานและการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

การทำงานเป็นทีมนั้นในองค์กรได้สร้างความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดความรู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการฝึกทักษะในการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและองค์กร เพื่อให้ดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ เสมือนการปลดปล่อยศักยภาพที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

“การเรียนรู้เป็นทีมมีความจำเป็นอย่างมากในการบริหารองค์กรซึ่งมีวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และ การมีส่วนร่วมในโครงการ ทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

สรุป สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้เป็นทีม เป็นเป้าหมายที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์กัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานทีมเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม โดยกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge ที่ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ให้ทุกคนตระหนัก และเข้าใจสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันขององค์กรคือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

### 3.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

การให้ความสำคัญกับธนาคารพาณิชย์ในฐานะองค์กรที่มีกระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จากการสัมภาษณ์ พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนธนาคารพาณิชย์สามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปเป็นข้อมูลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ในภาพรวม มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำในการก้าวสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สะท้อนให้เห็นจากการสนทนาจากแต่ละธนาคารและเป็นองค์ประกอบที่ต่างก็ให้ความสำคัญ และเห็นว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญสำหรับการก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ ผู้นำในที่นี้มีความหมายรวมถึงบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับล่างที่กำกับทิศทางการดำเนินงาน และดูแลภาคปฏิบัติ ทั้งนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความเป็นองค์กรนวัตกรรมทุกระดับ อีกทั้งตัวแทนของผู้บริหารของธนาคารได้สะท้อนให้เห็นว่า ระดับเจ้าหน้าที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นโยบายได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ สนับสนุนให้นำความรู้ ความรู้ที่ได้มาในการสร้างผลงานใหม่ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ โดยบทบาทดังกล่าวกล่าวว่าเป็นบทบาทที่บุคลากรได้ ประเมินการปฏิบัติ และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. บทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้นำตามกรอบทฤษฎีแล้วเป็นประเด็นที่สำคัญ โดยเฉพาะที่มาของ “วินัยของผู้นำ” ตามแนวคิดของการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leader Discipline) เป็นวินัยพื้นฐานที่ควรเกิดขึ้นก่อนการสร้าง วิจัยและระดับบุคคล ระดับหน่วย และระดับองค์กรในภาพรวม ซึ่งในที่สุดแล้ว จะนำไปสู่ความอยู่รอดและการปรับตัวขององค์กรในที่สุด ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ปลายทางของแต่ละองค์กรของธนาคารพาณิชย์ที่จะต้องนำไปถึงจุดนั้น

3. การสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้เรียนรู้ และสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างผลงานใหม่ของผู้บริหาร ธนาคารพาณิชย์ ยังสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กล่าวคือ เป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ และการเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ไปด้วย (Leadership that Reinforces Learning) นอกจากนี้ การเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ของผู้บริหารองค์กรจะถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการเรียนรู้ที่ดีด้วย

4. การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Transformation): วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมขององค์กร กลยุทธ์ส่งเสริมการเรียนรู้ และโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเกี่ยวข้องกับการมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สะท้อนและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการ เรียนรู้และพัฒนา การมีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร และการมีโครงสร้างองค์กร การปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากร

5. องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการประเมินและสะท้อนสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน หรืออาจกล่าวได้ว่าบริบทของธนาคารพาณิชย์ไทยมีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบด้านองค์กรของ หน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่แล้ว

สรุป การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “การเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นการแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมนั้น สอดคล้องกับหนึ่งในวินัย 5 ประการของ Senge (1990) ซึ่งได้เสนอถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จะเป็นพลังการขับเคลื่อนให้ภารกิจต่างๆ ขององค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

#### 4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทยและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

##### 4.1 วัฒนธรรมการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยไม่ได้นำเอาความรู้ระหว่างบุคคลมารวมกัน แต่เกิดจากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล นำมาแสดงเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ผลงาน พร้อมทั้งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรได้ มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้

การอยู่ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง เพื่อไม่ให้องค์กรขาดเสถียรภาพ แม้กระทั่ง การช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

“บุคลากรที่อยู่ร่วมกัน ต้องมีความสามัคคีกัน ไม่แย่งชิงในหน้าที่การงาน หรือ ขัดขวาง โอกาสการเติบโตในสายงานนั้นๆ ส่งผลต่อการบริหารจัดการบุคคล ที่มีประสิทธิภาพ ” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ภารกิจหลักของแต่ละองค์กร ได้ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวนโยบายขององค์กรนั้นๆ เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพของการบริหาร ตลอดจนการพัฒนาสู่เครือข่ายที่เข้มแข็ง ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

“ธนาคารได้กำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนว่า จะมุ่งพัฒนาสู่การเป็นธนาคารครบวงจรชั้นนำของประเทศมุ่งเน้นการให้บริการในตลาดการเงินและกลุ่มลูกค้าหลักด้วยการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดเพื่อการบริหารจากเครือข่ายของกลุ่มธนาคาร และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเต็มที่ ” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

หลักการบริหารทีมงานในองค์กร ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การพัฒนา และดำเนินนโยบายไปแนวทางเดียว ซึ่งเป้าหมายสู่วัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นอยู่ในการปฏิบัติตามธรรมเนียม ดังที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ความว่า

สมาชิกในทีมมีโอกาสในการกำหนดและพัฒนาเป้าหมายของทีมมีมากน้อย เพียงใด ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนผลการทำงานของทีมเพื่อพิจารณาผลตอบแทนและให้รางวัลมากน้อยเพียงใด และสมาชิกในทีมสามารถเสนอความคิดในแนวทางขององค์กร แทนที่จะคิดในแนวทางของแผนกได้มากน้อยเพียงใด (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

สรุปวัฒนธรรมการเรียนรู้ในระดับองค์กรมิใช่นำเอาการเรียนรู้ในระดับบุคคลมารวมกัน แต่การเรียนรู้ของบุคคลเป็นส่วนเล็ก ๆ ที่อยู่ในองค์กร ซึ่งสามารถพบจากความเปลี่ยนแปลงในตัวแบบแนวคิดค่านิยมร่วมและความจำเป็นขององค์กรการเรียนรู้ในระดับบุคคลจำเป็นต้ององค์กรในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรโดยรวม และใช้การเรียนรู้ในวิธีการที่เหมาะสม ในการที่จะส่งเสริมและให้รางวัลการใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มา

จากประเด็นทั้ง 4 ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปภาพรวมผลจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

1. ทูมมนุษย์ขององค์กรเพื่อการสร้างบริการของลูกค้าเป็นวิสัยทัศน์ของธนาคารพาณิชย์ที่ให้ความสำคัญกับคนในฐานะทรัพยากรที่สำคัญของมนุษย์เชื่อมโยงกับการให้บริการลูกค้าที่มีคุณค่าและสนับสนุนการเติบโตและความมั่นคงแก่ลูกค้าซึ่งครอบคลุมถึงการที่บุคลากรของแต่ละองค์กรมีความเข้าใจในความแตกต่างของลูกค้า ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เป็นต้นนอกจากนี้แล้วธนาคารพาณิชย์ไทยยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลต่อการมีสำนึกร่วมต่อสังคมซึ่งเป็นแนวคิดกระแสหลักของการคืนกำไรและรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมการสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าและสังคม

2. การสร้างคน คือการสร้างองค์กรที่สุด นอกจะเป็นการเชื่อมโยงแนวคิดศูนย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาแล้วธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในฐานะกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัต การแข่งขัน อย่างต่อเนื่อง วิสัยทัศน์และคุณค่าขององค์กรที่เน้นการพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางมุ่งที่จะให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีทักษะและภาวะผู้นำ ในการตัดสินใจในระดับต่างๆ ที่ตนเองเกี่ยวข้องมุ่งเป้าหมายสูงสุดคือการให้บริการและความพึงพอใจแก่ลูกค้า วางแผนการพัฒนาผ่านยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำ การสร้างผู้นำอนาคตให้กับองค์กร และเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ

3. การบริหารองค์กรอย่างมีส่วนร่วมธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อแนวทางหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการสร้างความตระหนักสำนึกความชอบธรรม ทั้งแก่บุคลากรในองค์กร โดยพิจารณาจากสิ่งที่เกิดขึ้นจากนโยบายและการดำเนินงานขององค์กร เพราะการที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ ดำเนินเจริญก้าวหน้า และล่มสลายถือเป็นความชอบธรรมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเป็นผู้กำหนดนั่นเอง

4. การทำงานเป็นทีม เป็นหัวใจหนึ่งในการทำงานร่วมกัน ธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยถือว่าธนาคารจะก้าวหน้าและแข็งแกร่งได้ด้วยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรภายในองค์กร สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน มีการสื่อสารกันอย่างชัดเจนไม่ปิดบังกันการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ องค์กรใดก็ตามที่จัดตั้งขึ้นมา

5. ซื่อสัตย์ต่อธุรกิจขององค์กรธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจกรรมการเงิน ลูกค้าให้ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ต่อองค์กรนับว่าเป็น จรรยาบรรณที่สำคัญ กล่าวคือหลักความประพฤติปฏิบัติอันเหมาะสมแสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงปฏิบัติในการประกอบวิชาชีพที่บุคคลในแต่ละวิชาชีพได้ประมวลขึ้นเป็นหลัก เพื่อให้สมาชิกในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ โดยยึดถือปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นถึงจริยธรรมปลูกฝัง และเสริมสร้างให้สมาชิกมีจิตสำนึกบังเกิดขึ้นในตนเองเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควร และมุ่งหวังให้สมาชิกได้ยึดถือ เพื่อรักษาชื่อเสียงและส่งเสริมเกียรติคุณของสมาชิก และสาขาวิชาชีพของตน

6. ความคิดสร้างสรรค์อภัยพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์และสมรรถนะของพนักงาน สนับสนุนให้ทุกคนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนใคร เพื่อช่วยนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนเพื่อให้เป็นพื้นฐานในการนำพาองค์กรให้อยู่รอดอันเป็นผลสืบเนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันสูง การปรับตัวของแต่ละองค์กรต้องมีความรวดเร็วมีคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานทุกระดับ ความคิดสร้างสรรค์จะสามารถสร้างความโดดเด่นและสร้างทางเลือกให้กับลูกค้า ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรในที่สุด การปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับมีความคิดสร้างสรรค์จะนำพาองค์กรให้ดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

7. ความเป็นสากลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์มีคุณลักษณะของความ เป็นสากล กล่าวคือ การให้บริการที่ต้องเป็นมาตรฐาน เป็นมืออาชีพ เพื่อให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการมีความไว้วางใจสูงสุดนอกจากนี้แล้วการให้บริการลูกค้าต้องเปิดกว้างและมีความหลากหลายไม่ เฉพาะและจำกัดพื้นที่ ขยายอาณาเขตไม่มีขีดจำกัด

8. ความเป็นมืออาชีพการให้บริการลูกค้าของธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งให้ ความสำคัญกับความเป็นมืออาชีพแก่พนักงานทุกระดับเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจร เชื่อมโยงกับทั้งหมดกับพันธกิจขององค์กร ความเป็นมืออาชีพเริ่มตั้งแต่ความรู้ความเชี่ยวชาญ กับงานที่รับผิดชอบ การมุ่งมั่นเพื่อจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ธนาคารพาณิชย์ไทยมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ สร้างองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งกันและกันสำหรับพนักงานทุกระดับ ทั้งการ พัฒนาศักยภาพผู้บังคับบัญชาให้คิด ตัดสินใจ และทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นต้นแบบของ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง และมีการจัดกระบวนการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การสอนงาน การพัฒนาในงาน การเป็นที่เลี้ยง และวิธีการอื่นๆ เพื่อส่งเสริมให้ธนาคารเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งมีระบบฐานข้อมูลความรู้ที่ส่งเสริมและเอื้อให้พนักงานทุกคนเกิดการ

เรียนรู้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน พร้อมส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านระบบ e-learning ที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

#### 4.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

องค์กรที่มีกระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้นจากการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเชิงลึก พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในบริบทของธนาคารพาณิชย์เริ่มหันมาให้ความสนใจ ในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมากขึ้น เพื่อเป็นปัจจัยในการผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอื่นแล้วมาใช้กับองค์กรของตนเองนั้น เป็นเรื่องยากที่จะประสบความสำเร็จได้ไม่ใช่แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรแต่อย่างใด แต่หากมีการเรียนรู้และนำมาปรับใช้ให้กับพนักงาน หรือบุคลากรในองค์กรได้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ก็จะสามารถทำให้เกิด วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมและเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปเป็นข้อมูลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ในภาพรวม มีดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis): การสนับสนุนการ เรียนรู้ การเอื้ออำนวย และการมีส่วนร่วมบุคลากรในการจัดการความรู้ ผลการศึกษา สะท้อนให้เห็นว่าถึงองค์ประกอบด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในการให้ ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความจำเป็น

2. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนา “ตนเอง” การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ อย่าง “ต่อเนื่อง” และการมี “ส่วนร่วม” ในการจัดการความรู้ของ หน่วยงานการเอื้ออำนวยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และปฏิบัติงานแก่บุคลากร และการกระจาย อำนาจในการบริหารงานตามสัดส่วนของความรับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้เอื้ออำนวยต่อ การตัดสินใจ ทุกระดับของการทำงาน

3. สนับสนุนให้บุคลากรมีการจัดการเรียนรู้ และพัฒนา “ตนเอง” ซึ่งการ สนับสนุนให้บุคลากรรู้จักการพัฒนาตนเองจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมแห่งการ เรียนรู้ที่ยั่งยืนภายในองค์กร และจะส่งผลลัพธ์ต่อความสำเร็จขององค์กรโดย ส่วนรวม ตาม แนวคิดการพัฒนาองค์กรที่ว่าการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อทุกคน (Self-Development for All) เป็น คุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Dynamics of Learning): การสร้างการเรียนรู้ใน ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร วิธีการเรียนรู้ และทักษะที่สำคัญในการเรียนรู้ ผลการศึกษาเชิงลึกได้ แสดงถึงระดับการสร้างพลวัตการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ หรือบุคลากรมีความคิดเห็นว่า

หน่วยงานของตนมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร การส่งเสริมการใช้วิธีการเรียนรู้ต่างๆ และการสร้างทักษะที่สำคัญในการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับนำพอใจ

5. การส่งเสริมการใช้วิธีการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ภายองค์กร เช่น การเรียนรู้เชิงปรับตัว(การเรียนรู้จากความสำเร็จเพื่อนำมาสู่กระบวนการพัฒนางานและให้เกิดความต่อเนื่อง) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (การเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการวางแผน) และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (การใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือทีมงาน เพื่อค้นหาการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน)

6. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Information Technology Application): การจัดการความรู้ และการเพิ่มพูนความรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการความรู้การ เพิ่มคุณภาพและความรวดเร็วในการเรียนรู้

สรุป เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน และ “โอกาสในการเรียนรู้เกิดรวมอยู่กับการปฏิบัติจริงตลอดเวลา”แสดงถึงการมีกลยุทธ์การส่งเสริมการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยการประสานการเรียนรู้เข้าไปทุก การเรียนรู้ของการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่ ที่เน้น “การ เรียนรู้” (Learning) เป็นองค์ประกอบหลักในการก้าวสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น แนวคิดของ Marquardt (1996) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ แนวคิดของ Watkins และ Marsick (1999) ในการ สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) เป็นต้น

**5. สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย**

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้วิธีการจดบันทึกและแบบสอบถามปลายเปิดเป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้ข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อสกัดหาตัวแปรต้นและตัวแปรตามโดยเมื่อได้ตัวแปรดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำไปทดสอบการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้สถิติขั้นสูงเพื่อหาความสัมพันธ์และรูปแบบที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในบทที่ 5 ต่อไป

หัวข้อนี้ผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ปัจจัยที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยนำประเด็นที่ได้มาสร้างแบบสอบถามและนำไปวิเคราะห์ต่อในบทที่ 5 ผู้วิจัยได้แบ่งตารางตามตัวแปรที่ศึกษามี 4 ด้าน ดังนี้



1. ปัจจัยด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้
3. ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ปัจจัยด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรทุกองค์กรเล็งเห็นถึงนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างมาก ความจำเป็นในต้องปรับตัวขององค์กร โดยเฉพาะทุนศักยภาพของทรัพยากรบุคคลที่จะต้องพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ปัจจุบันที่ต้องต่อสู้กันด้วยความรู้ ระบบการแข่งขัน การช่วงชิงพื้นที่ที่ต้องเริ่มต้นด้วยความรู้ การพัฒนาคนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์, แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ในหัวข้อ องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 ปัจจัยด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและทฤษฎี	บทสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์	ประเด็นที่ได้จากการการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและเปรียบเทียบ
องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	นวัตกรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญและกำหนดไว้เป็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ในแผนการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาวซึ่งก็ต้องไปพร้อมๆ กับปัจจัยอื่นๆ ที่ต้องให้ความสำคัญไปด้วย การพัฒนาคนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน รวมถึงยังมีการวางเป้าหมายเพื่อการพัฒนาบุคลากรตามหลักของ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</li> <li>2. คุณภาพกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> <li>3. การสนับสนุนของผู้บริหาร</li> <li>4. พฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงาน</li> <li>5. โครงสร้างและกลไกการทำงานขององค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 13 ปัจจัยด้านองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

แนวคิดและทฤษฎี	บทสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์	ประเด็นที่ได้จากการการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและเปรียบเทียบ
	Competency และหลักวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ใช้ในการพัฒนาเติมเต็มในสิ่งที่ขาดหรือตามที่ต้องการ ต้องการ มุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติดีขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กรประกอบด้วย การสนับสนุนจากองค์กร จิตวิทยาทางสังคม และเทคโนโลยี	6.ความมั่นคงในการทำงาน 7.ความร่วมมือของฝ่ายพัฒนาบุคลากร 8.ความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัว 9.หน้าที่การพัฒนากุศลกรที่บริหาร โดยหน่วยงาน 10.ผลตอบแทนที่จะได้รับ

สรุปองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาพรวมยังคงต้องมีกระบวนการพัฒนาในองค์กร โดยเริ่มจากการพัฒนากุศลกร ตลอดจนมีความร่วมมือในหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในงาน ส่งผลต่อความมั่นคงในงาน ปัจจัยที่สำคัญอีกอย่าง คือ การกำหนดทิศทางและแผนงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ขององค์กรยังเน้นหลักพื้นฐานการพัฒนากุศลกรเป็นสำคัญอันดับแรกก่อน เพื่อวางแผนไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรในด้านอื่นๆต่อไป ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมยังคงต้องอาศัยหลักหลายด้านที่ต้องพัฒนาร่วมถึงความคิดเชิงสร้างสรรค์ เทคโนโลยี กระบวนการการวางแผน รวมทั้งการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนเพื่อเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม

จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์,แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้ของตอนที่ 1 ,ตอนที่ 2 ในหัวข้อการจัดการความรู้ ดังตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 14 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้

แนวคิดและทฤษฎี	บทสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์	ประเด็นที่ได้จากการการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและเปรียบเทียบ
การจัดการความรู้	<p>ความรู้อาจสกัดมาจากสารสนเทศโดยการเปรียบเทียบ การจัดลำดับเหตุการณ์ การเชื่อมโยง และการสนทนา สำหรับองค์กร</p> <p>ความรู้จากพนักงานผู้ภายนอก จากภายนอก ส่วนพนักงาน จากพนักงาน ผู้องค์กร จาก องค์กรผู้พนักงาน ระหว่างกลุ่มองค์กร ภายนอก ภายนอกผู้องค์กรของเรา จาก องค์กรของเราสู่องค์กรภายนอก มีการแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ภายในองค์กรของเรา ประกอบด้วย การถ่ายโอนความรู้ และใช้ประโยชน์ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การสร้างความรู้ และ การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่</li> <li>2.อนาคตขององค์กร</li> <li>3.การทดลอง การวิจัยและการพัฒนา</li> <li>4.การสื่อสารภายในองค์กร และข้ามองค์กรกับองค์กรผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>5.การระบุแนวคิดและสิ่งที้องค์กรต้องดำเนินการ</li> <li>6.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติการตามแผนงาน</li> <li>7.การวางแผนเพื่อการบริหาร องค์กรทั้งภายในและภายนอก องค์กร</li> <li>8.การสร้างต้นแบบและแนวคิดอื่นๆ ให้เป็นบทเรียนที่ดีและกิจกรรมที่ดี</li> </ol>

สรุปการจัดการความรู้ขององค์กรยังเน้นหลักพื้นฐานการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ อันดับแรกก่อน เพื่อวางแผนไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรในด้านอื่นๆต่อไป ทั้งนี้การพัฒนา องค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ยังคงต้องอาศัยหลักหลายด้านที่ต้องพัฒนาร่วมถึงความคิดเชิง สร้างสรรค์ เทคโนโลยี กระบวนการการวางแผน รวมทั้งการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนเพื่อเป็น ศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม

### 3. ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์, แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตอนที่ 1 ,ตอนที่ 2 ในหัวข้อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎี	บทสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์	ประเด็นที่ได้จากการการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและเปรียบเทียบ
องค์กรแห่งการเรียนรู้	การทำงานเป็นทีมนั้น ในองค์กรได้สร้างความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานทีมเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิด ร่วมกันของกลุ่ม โดยกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวางประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านการบริหาร และ ด้านการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ได้ทุกระดับ</li> <li>2.มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรนั้นจะมุ่งเน้นการสร้างทีมงาน มีการทำงานเป็นทีม</li> <li>3.มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างผลงานใหม่ ๆ</li> <li>4.เป็นกำลังใจให้กับคนที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ</li> <li>5.สร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

สรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างความเป็นองค์กรนวัตกรรมทุกระดับ อีกทั้งตัวแทนของผู้บริหารของธนาคารได้สะท้อนให้เห็นว่าระดับเจ้าหน้าที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นโยบายได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้มาในการสร้างผลงานใหม่และเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้

#### 4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้

การอยู่ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง เพื่อไม่ให้ห้องค์ขาดเสถียรภาพ แม้กระทั่ง การช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์, แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องด้านวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ของตอนที่ 1 ,ตอนที่ 2 ในหัวข้อ วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 16 ดังนี้

ตารางที่ 16 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎี	บทสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์	ประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	การพัฒนาสู่เครือข่ายที่เข้มแข็ง ธนาคารได้กำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนว่าจะมุ่งพัฒนาสู่การเป็นธนาคารครบวงจรชั้นนำของประเทศ ในองค์กรได้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ องค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน การสนับสนุนและผลักดัน และการวัดและการประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.ผู้บริหารร่วมกันพิจารณา วิสัยทัศน์ภารกิจขององค์กร</li> <li>2.พิจารณาเป้าหมาย/วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์</li> <li>3.พิจารณาทิศทาง แผน การทำงานประจำวัน ผลงาน</li> <li>4.ทบทวน/ค้นหาปรัชญาการทำงาน</li> <li>5.ผู้บริหารร่วมกันกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์</li> <li>6.พนักงาน ต้องแสดงพฤติกรรมอย่างไร อ่านแล้วเข้าใจและสามารถประพฤติปฏิบัติได้เหมือนกัน</li> </ol>

สรุป วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยในการผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอื่นแล้วมาใช้กับองค์กรของตนเองนั้นเป็นเรื่องยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ไม่ใช่แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรแต่อย่างใด แต่หากมีการเรียนรู้และนำมาปรับใช้ให้กับพนักงาน หรือบุคลากรในองค์กรได้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมการปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง

กล่าวโดยสรุป ในบทที่ 4 เป็นผลการศึกษาสภาพการณ์องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 การวิจัยในบทนี้ได้ข้อสรุป คือ สามารถสกัดปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยมีตัวแปรต้นและตัวแปรตามในการศึกษาค้นคว้าต่อในบทที่ 5 เพื่อนำตัวแปรที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูง โปรแกรมลิสรเอลเพื่อได้รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงนำผลการศึกษาไปแสดงในบทที่ 5



## บทที่ 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อศึกษาสภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและ2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบความสอดคล้องของ โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ใช้โปรแกรมลิสรตในการประมวลผล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 คือ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบความสอดคล้องของ โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และตอบสนองมติฐานการวิจัย ดังนี้ สมมติฐานที่ 1 การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย สมมติฐานที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และสมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอการวิเคราะห์ โดยการอธิบายใช้ตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดลการวัดตัวแปรแฝง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

### ตอนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
C.V.	แทน	สัมประสิทธิ์การกระจาย
Pij	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่มีทิศทางความสัมพันธ์จากตัวแปร i ไปยังตัวแปร j
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถ่านาย
df	แทน	องศาอิสระ
P	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ
SK	แทน	ค่าความเบ้
KU	แทน	ค่าความโด่ง
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
TE	แทน	ขนาดอิทธิพลรวม
IE	แทน	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม
DE	แทน	ขนาดอิทธิพลทางตรง
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	แทน	ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
SRMR	แทน	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต
<b>สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร</b>		
KM1	แทน	องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้
KM2	แทน	องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้



	KM3	แทน	องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้
จากความรู้	KM4	แทน	องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์
	KM5	แทน	องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บความรู้
	LC1	แทน	องค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านศึกษาศาสตร์และกลยุทธ์
ขององค์กร	LC2	แทน	องค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านประเมินวัฒนธรรม
องค์กรที่เป็นอยู่	LC3	แทน	องค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านวิเคราะห์วัฒนธรรม
องค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน	LC4	แทน	องค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุน
และผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ	LC5	แทน	องค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านการวัดผลและการประเมิน
อย่างต่อเนื่อง	LO1	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร
	LO2	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหาร
	LO3	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้
	IO1	แทน	องค์กรนวัตกรรมด้านการสนับสนุนจากองค์กร
	IO2	แทน	องค์กรนวัตกรรมด้านจิตวิทยาสังคม
	IO3	แทน	องค์กรนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี

## ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่และพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 400 คน โดยใช้ค่าทางสถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าความถี่ (frequency) และ ร้อยละ (percentage) ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=400)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	202	50.50
หญิง	198	49.50
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>
2.อายุ		
20-29 ปี	149	37.25
30-39 ปี	146	36.50
40-49 ปี	70	17.50
50 ปี หรือ สูงกว่า 50 ปี	35	8.75
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>
3.ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	191	47.75
5-10 ปี	113	28.25
10-15 ปี	75	18.75
มากกว่า 15 ปี	21	5.25
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>
4.วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	4.25
ปริญญาตรี	284	71.00
สูงกว่าปริญญาตรี	99	24.75
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>
5. สังกัดที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน		
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	29	7.25
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	29	7.25
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	29	7.25
ธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน)	29	7.25

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน)	29	7.25
ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	29	7.25
ธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทยจำกัด (มหาชน)	29	7.25
ธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน)	29	7.25
ธนาคารทีสโก้จำกัด (มหาชน)	28	7.00
ธนาคารธนชาตจำกัด (มหาชน)	28	7.00
ธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน)	28	7.00
ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)	28	7.00
ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)	28	7.00
ธนาคารแลนด์แอนด์เฮาส์จำกัด (มหาชน)	28	7.00
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 400 คน เป็นเพศชาย(ร้อยละ 50.50) มากกว่าเพศหญิง(ร้อยละ 49.50) อายุส่วนใหญ่มีอายุ 20 – 29 ปี(ร้อยละ 37.25) มีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 47.75) สำหรับวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 71.00) และ สังกัดที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันผู้ตอบแบบสอบถามถูกคัดเลือกมาจากธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 14 แห่งในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคือประมาณ 28 คน(ร้อยละ 7.25)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่เป็นองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าทางสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากจำนวนตัวอย่าง 400 คน แล้วนำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้:ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ (KM1)

(n=400)

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. จัดการประชุมเพื่อทำความเข้าใจถึงที่มา วัตถุประสงค์ และ ความสำคัญของการจัดการความรู้	4.18	0.58	มาก
2. วิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นในการจัดการความรู้	4.23	0.60	มาก
3. กำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมายในการจัดการความรู้	4.27	0.62	มาก
4. กำหนดและมอบหมายหน้าที่แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการ ความรู้	4.26	0.59	มาก
5. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้	4.21	0.62	มาก
6. จัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความรู้	4.21	0.61	มาก
7. วางแผนในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาความรู้	4.21	0.61	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.37</b>	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ (KM1) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22, S.D. = 0.37$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือข้อ 3. กำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมายในการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.62$ ) รองลงมาคือข้อ 4. กำหนดและมอบหมายหน้าที่แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.26, S.D. = 0.59$ ) และ ข้อ 2. วิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นในการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.60$ )

ตารางที่ 19 การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้:ด้านการสร้างความรู้(KM2)

(n=400)

ด้านการสร้างความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ใช้วิธีการที่หลากหลายในการแสวงหาความรู้	4.27	0.57	มาก
2. สร้างทีมงานหรือทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้แก่บุคลากร	4.31	0.58	มาก
3. หัวหน้าทีมสามารถดูแลการเรียนรู้เป็นทีม และสามารถสอนงานเป็นรายบุคคล	4.36	0.61	มาก
4. จัดผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาสอนงาน	4.37	0.59	มาก
5. จัดกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากร เช่น การประชุม การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น	4.32	0.59	มาก
6. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมในการประชุม อบรม สัมมนา ที่เป็นประโยชน์จากหน่วยงานภายนอกเสมอ	4.28	0.60	มาก
7. มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนางาน	4.31	0.61	มาก
8. จัดกิจกรรมให้เจ้าหน้าที่ได้เสนอความคิดเห็นและแสดงความรู้ใหม่จากการทำงานเดิมเป็นประจำ	4.30	0.60	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.32</b>	<b>0.37</b>	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการสร้างความรู้ (KM2) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.=0.37) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 4. จัดผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาสอนงาน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. =0.59) รองลงมาคือ ข้อ 3. หัวหน้าทีมสามารถดูแลการเรียนรู้เป็นทีม และสามารถสอนงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. =0.61) และข้อ 7. มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนางาน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D.= 0.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้:ด้านการแสวงหาความรู้ (KM3)

(n=400)

ด้านการแสวงหาความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. รวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.46	0.57	มาก
2. พัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง	4.36	0.58	มาก
3. สร้างความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย	4.45	0.59	มาก
4. ก่อนการทำงานมีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารเพื่อหาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้งานลุล่วง	4.40	0.60	มาก
5. นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการทำงาน	4.37	0.60	มาก
6. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน มีการขอคำแนะนำปรึกษาจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร	4.45	0.60	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.41</b>	<b>0.37</b>	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการแสวงหาความรู้ (KM3) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41, S.D.=0.37$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 1. รวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.46, S.D.=0.57$ ) รองลงมาคือ ข้อ 6. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน มีการขอคำแนะนำปรึกษาจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.45, S.D.=0.60$ ) และข้อ 3. สร้างความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 4.45, S.D.=0.59$ )

ตารางที่ 21 การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้:ด้านการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จาก  
ความรู้ (KM4)

(n=400)

ด้านการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ภายในองค์กรมีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน	4.26	0.71	มาก
2. ภายในองค์กรมีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	4.28	0.66	มาก
3. ใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้	4.21	0.69	มาก
4. ในหน่วยงานมีการจัดบอร์ดหรือนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากร	4.23	0.70	มาก
5. ให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะและความชำนาญของบุคลากร โดยสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ นั้น ๆ	4.24	0.70	มาก
6. มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นการทดลองปฏิบัติจริง	4.20	0.67	มาก
7. มีการสับเปลี่ยนงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	4.26	0.72	มาก
8. มีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Best Practices)	4.25	0.69	มาก
9. พัฒนาวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ	4.25	0.71	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.24</b>	<b>0.51</b>	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ (KM4) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.51$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 2. ภายในองค์กรมีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

( $\bar{X} = 4.28, S.D.=0.66$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1. ภายในองค์กรมีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.26, S.D.=0.71$ ) และข้อ 7. มีการสับเปลี่ยนงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.26, S.D.=0.72$ )

ตารางที่ 22 การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้:ด้านการจัดเก็บความรู้ (KM5)

(n=400)

ด้านการจัดเก็บความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถค้นหาได้ง่าย	4.07	0.84	มาก
2. สามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้องรวดเร็วและทันเวลา	4.13	0.83	มาก
3. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้	4.05	0.81	มาก
4. ความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง	4.06	0.83	มาก
5. ข้อมูลที่จัดเก็บไว้นั้น สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.04	0.83	มาก
6. นำข้อมูลจากการบันทึกการปฏิบัติงานมาจัดทำเป็นคู่มือ	4.00	0.79	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.69</b>	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการจัดเก็บความรู้ (KM5) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06, S.D.=0.69$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 2. สามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้องรวดเร็วและทันเวลา ( $\bar{X} = 4.13, S.D.=0.83$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1. การจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถค้นหาได้ง่าย ( $\bar{X} = 4.07, S.D.=0.84$ ) และข้อ 4. ความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.06, S.D.=0.83$ )



ตารางที่ 23 การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้: ด้านศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (LC1)

(n=400)

ด้านศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. เข้าใจเป้าหมายวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม	4.40	0.54	มาก
2. กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน	4.48	0.57	มาก
3. สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจตัดสินใจ โดยใช้นวัตกรรมทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน	4.49	0.59	มาก
4. ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบและหลักจริยธรรม	4.46	0.57	มาก
5. ผู้บริหารร่วมศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และสนับสนุนในกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไป	4.45	0.59	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.46</b>	<b>0.36</b>	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (LC1) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46, S.D.=0.36$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 3. สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจตัดสินใจ โดยใช้ นวัตกรรมทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.49, S.D.=0.59$ ) รองลงมาคือ ข้อ 2. กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.48, S.D.=0.57$ ) และข้อ 4. ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบและหลักจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.46, S.D.=0.57$ )

ตารางที่ 24 การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้:ด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ (LC2)

(n=400)

ด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. การเก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร ต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือ ทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน	4.26	0.69	มาก
2.วิธีการเก็บข้อมูล ทำได้ทั้งการทำแบบสอบถามการสัมภาษณ์ และการจัดสนทนากลุ่ม	4.25	0.75	มาก
รวม	<b>4.26</b>	<b>0.62</b>	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ (LC2) ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.26, S.D.=0.62$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 1. การเก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กรต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน ( $\bar{X}=4.26, S.D.=0.69$ ) รองลงมา คือ ข้อ 2. วิธีการเก็บข้อมูล ทำได้ทั้งการทำแบบสอบถามการสัมภาษณ์และการจัดสนทนากลุ่ม ( $\bar{X}=4.25, S.D.=0.75$ )

ตารางที่ 25 การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้:ด้านวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน (LC3)

(n=400)

ด้านวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิด เห็น
1. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง	4.37	0.65	มาก
2. ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง	4.38	0.67	มาก
3. ผู้บริหารร่วมวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และสนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่น ๆ ต่อไป	4.37	0.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.50</b>	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน (LC3) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.50$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 2. ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง ( $\bar{X} = 4.38, S.D. = 0.67$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง ( $\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.65$ ) และข้อ 3. ผู้บริหารร่วมวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และสนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่น ๆ ต่อไป ( $\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.65$ )

ตารางที่ 26 การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้:ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนและ  
 ผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ (LC4)

(n=400)

ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ ต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. มีการพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ	4.46	0.64	มาก
2. กำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆ	4.46	0.60	มาก
3.การกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นและมีการพัฒนาตามลำดับ	4.48	0.60	มาก
4. ศึกษาโครงสร้างขององค์กรและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม	4.46	0.59	มาก
5. ศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม	4.45	0.62	มาก
6. การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อเป็นการจูงใจในการปรับเปลี่ยนให้ไปในทิศทางที่ต้องการ	4.43	0.62	มาก
7. ปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน	4.42	0.61	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 26 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ (LC4) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45, S.D.=0.40$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 3.การกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นและมีการพัฒนาตามลำดับ ( $\bar{X} = 4.48, S.D.= 0.60$ ) รองลงมาคือ ข้อ4. ศึกษาโครงสร้างขององค์กรและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.46, S.D.= 0.59$ ) และข้อ 1. มีการพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ ( $\bar{X} = 4.46, S.D.= 0.64$ )

ตารางที่ 27 การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้:ด้านการวัดผลและการประเมินอย่าง  
ต่อเนื่อง (LC5)

(n=400)

ด้านการวัดผลและการประเมินอย่างต่อเนื่อง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. เมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งได้มีการประเมินระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ว่าได้ปรับ เปลี่ยนไปมากน้อยเพียงใด	4.48	0.62	มาก
2. ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับ เปลี่ยนเวลานั้น ๆ	4.45	0.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.46</b>	<b>0.51</b>	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการวัดผลและการประเมินอย่างต่อเนื่อง (LC5) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D.= 0.51) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 1. เมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งได้มีการประเมินระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ว่าได้ปรับ เปลี่ยนไปมากน้อยเพียงใด ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D.=0.62) รองลงมาคือ ข้อ 2. ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับ เปลี่ยนเวลานั้น ๆ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D.=0.63)

ตารางที่ 28 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งกร:ด้านองค์กร (LO1)

(n=400)

ด้านองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>1. โครงสร้างขององค์กร (Structure)</b>			
1.1 โครงสร้างขององค์กรมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการ	4.43	0.61	มาก
1.2 มีช่วงชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสม	4.44	0.56	มาก

ตารางที่ 28 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งกร:ด้านองค์กร (LO1) (ต่อ)

ด้านองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1.3 มีช่องทางการติดต่อที่สัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอก ธนาคาร เพื่ออำนวยความสะดวก	4.40	0.58	มาก
1.4 มีช่องทางการติดต่อที่สัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอก ธนาคาร เพื่ออำนวยความสะดวก	4.43	0.60	มาก
1.5 การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหาร ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อเป็นการจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้เป็นไปได้ในทิศทางที่ต้องการ	4.44	0.60	มาก
<b>2. วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)</b>			
2.1 เกิดจากบุคลากรผู้บริหารทุกระดับ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันกำหนดขึ้นมา	4.44	0.58	มาก
2.2 มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	4.40	0.59	มาก
2.3 คำนึงถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นอันดับแรก	4.41	0.59	มาก
2.4 มีขอบเขตชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	4.45	0.58	มาก
2.5 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความ คิดและความ เชื่อที่คล้ายคลึงกัน	4.43	0.58	มาก
<b>3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)</b>			
3.1 มีวัฒนธรรมแบบเปิดเผย เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่ยอมรับและ สนับสนุนซึ่งกันและกัน	4.42	0.61	มาก
3.2 มีค่านิยมร่วมกัน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	4.39	0.59	มาก
3.3 ส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ๆและกล้า เผชิญกับการเปลี่ยนแปลง	4.41	0.60	มาก
3.4 สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้	4.44	0.59	มาก
3.5 เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.59	มาก

ตารางที่ 28 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งกร.ด้านองค์กร (LO1) (ต่อ)

ด้านองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>4. ด้านกลยุทธ์องค์กร (Strategy)</b>			
4.1 สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนและทุกระบบย่อยขององค์กร	4.44	0.61	มาก
4.2 ให้ความสำคัญและรางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	4.40	0.58	มาก
4.3 มีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้	4.40	0.58	มาก
4.4 สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.46	0.59	มาก
4.5 ใช้การเรียนรู้ของบุคลากรและทีมงานในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร	4.39	0.58	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.42</b>	<b>0.35</b>	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านองค์กร (LO1) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42, S.D. = 0.35$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 4.4 สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.46, S.D. = 0.59$ ) รองลงมาคือ ข้อ 2.4 มีขอบเขตชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.58$ ) และข้อ 3.4 สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.59$ )

ตารางที่ 29 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้:ด้านการบริหาร (LO2)

(n=400)

ด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>			
<b>1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>			
1.1.1 ตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักนิติธรรม	4.48	0.56	มาก
1.1.2 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุก ๆ สถานการณ์	4.44	0.57	มาก
1.1.3 ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.47	0.57	มาก
1.1.4 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างจิตสำนึกในการ ปฏิบัติงาน	4.49	0.57	มาก
1.1.5 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของ ตัวเอง	4.46	0.57	มาก
1.1.6 วางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่น	4.49	0.58	มาก
1.1.7 ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ โดยนำความรู้ตามหลักวิชามาใช้	4.45	0.58	มาก
1.1.8 พูดหรือแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า ความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน สามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	4.49	0.58	มาก
1.1.9 แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถใน การทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.49	0.57	มาก
<b>1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ</b>			
1.2.1 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน	4.47	0.58	มาก
1.2.2 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย	4.49	0.59	มาก
1.2.3 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือ ทำงานที่ท้าทายความสามารถ	4.45	0.57	มาก
1.2.4 ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ	4.48	0.60	มาก
1.2.5 สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน	4.42	0.59	มาก



ตารางที่ 29 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการบริหาร (LO2) (ต่อ)

ด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1.2.6 ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.44	0.59	มาก
1.2.7 มองปัญหาในแง่ดีหรือเชิงบวก ใช้วิกฤติให้เป็นโอกาส	4.43	0.58	มาก
1.2.8 ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น	4.45	0.62	มาก
1.2.9 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม	4.38	0.62	มาก
1.2.10 สื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน	4.19	0.49	มาก
1.2.11 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.52	0.56	มากที่สุด
1.2.12 กำหนดผลลัพธ์ที่ได้ให้เกินกว่าความคาดหวังปกติเพื่อให้ เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.46	0.57	มาก
1.2.13 ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.45	0.58	มาก
<b>1.3 การกระตุ้นทางปัญญา</b>			
1.3.1 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน	4.49	0.57	มาก
1.3.2 แจกข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	4.48	0.56	มาก
1.3.3 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของวิธีปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อพัฒนางาน	4.49	0.60	มาก
1.3.4 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน	4.43	0.58	มาก
1.3.5 ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.57	มาก

ตารางที่ 29 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการบริหาร (LO2) (ต่อ)

ด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1.3.6 วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ	4.49	0.57	มาก
1.3.7 ตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย	4.47	0.59	มาก
1.3.8 เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลของการตัดสินใจ	4.50	0.58	มาก
1.3.9 สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์	4.44	0.56	มาก
1.3.10 แสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา	4.50	0.59	มากที่สุด
1.3.11 หาข้อมูลเพิ่มและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.44	0.61	มาก
1.3.12 เสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.45	0.61	มาก
<b>1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>			
1.4.1 ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.40	0.61	มาก
1.4.2 ยอมรับในความสามารถ และดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.45	0.61	มาก
1.4.3 ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการมอบหมายงานและเพิ่มอำนาจในการดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น	4.41	0.61	มาก
1.4.4 ค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน	4.18	0.50	มาก
1.4.5 ช่วยแนะนำและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงาน	4.50	0.55	มากที่สุด
1.4.6 พร้อมรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องเกี่ยวกับงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างตั้งใจ	4.43	0.57	มาก
1.4.7 ปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	4.46	0.56	มาก

ตารางที่ 29 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการบริหาร (LO2) (ต่อ)

ด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1.4.8 สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการ ของแต่ละคน	4.50	0.55	มากที่สุด
1.4.9 ประเมินความสามารถของผู้ตามด้านความสามารถในการปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน	4.47	0.58	มาก
1.4.10 ประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ในอนาคต	4.48	0.58	มาก
1.4.11 ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการ ปฏิบัติงาน	4.45	0.58	มาก
1.4.12 ให้การดูแลช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ในแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน	4.49	0.56	มาก
1.4.13 สามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน	4.50	0.59	มากที่สุด
1.4.14 ทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ น้อยกว่า	4.48	0.56	มาก
1.4.15 ใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อม (Bonds) ระหว่างผู้ ให้บริการและผู้มารับบริการเข้าด้วยกัน	4.48	0.60	มาก
<b>2. การเสริมอำนาจหรือมอบอำนาจ</b>			
2.1 ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานให้กับ ผู้บริหารตามลำดับชั้นอย่างเหมาะสม	4.46	0.55	มาก
2.2 ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของ แต่ละบุคคล	4.49	0.60	มาก
2.3 ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของ แต่ละบุคคล	4.42	0.60	มาก
2.4 มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ตามโครงสร้างงาน	4.43	0.59	มาก

ตารางที่ 29 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการบริหาร (LO2) (ต่อ)

ด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
2.5 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเรียนรู้และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	4.40	0.60	มาก
<b>3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>			
3.1 หน่วยงานมุ่งเน้นการสรรหาและจ้างงานบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.52	0.57	มากที่สุด
3.2 มีการวิเคราะห์ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด และพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ในแต่ละตำแหน่งอย่างครบถ้วน	4.44	0.57	มาก
3.3 บุคลากรมีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลาย	4.46	0.57	มาก
3.4 กำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ	4.49	0.56	มาก
3.5 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยการจัดสรรทุนสนับสนุน	4.47	0.57	มาก
3.6 กำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	4.50	0.58	มากที่สุด
3.7 จูงใจให้บุคลากรศึกษาต่อหรือรับการฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.44	0.57	มาก
3.8 ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับการให้ความสำคัญกับการทำงาน	4.49	0.57	มาก
3.9 มีการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการสอนงาน (Coaching) ของบุคลากรระดับหัวหน้างานหรือการฝึกงานตามตำแหน่งหน้าที่ (On-the-Job Training) อย่างเป็นมาตรฐานทั้งองค์กร	4.48	0.57	มาก
3.10 มีแผนการฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap) หรือการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากรระยะยาว	4.46	0.60	มาก
3.11 มีการประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรมที่สำคัญ โดยการทดสอบความรู้ของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม	4.50	0.59	มากที่สุด

ตารางที่ 29 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้:ด้านการบริหาร (LO2) (ต่อ)

ด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
3.12 มีการกำหนดเงื่อนไขในการเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถหลักสำหรับตำแหน่งงานใหม่	4.43	0.58	มาก
3.13 หน่วยงานมีแนวทางและวิธีการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการวิเคราะห์ผลตอบแทนความคุ้มค่าในการฝึกอบรม (Return on Investment in Training: ROI in training)	4.50	0.58	มากที่สุด
3.14 หน่วยงานได้ทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนความคุ้มค่าในการฝึกอบรม (ROI in Training) เพื่อนำมาใช้พัฒนาปรับปรุงกระบวนการหรือแผนการฝึกอบรม หรือแผนพัฒนาบุคลากร	4.44	0.60	มาก
3.15 กระบวนการวิเคราะห์ความสามารถมีการดำเนินการอย่างเหมาะสมโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรแต่ละตำแหน่งในฐานะผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน	4.43	0.59	มาก
3.16 มีหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ให้แก่ผู้บริหารในสายงาน (Line Managers) ต่าง ๆ	4.40	0.60	มาก
3.17 หน่วยงานมีการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือใหม่ ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้แก่บุคลากรในฝ่ายที่เกี่ยวข้องเช่น การประเมินค่างาน (Job Valuation) การวัดความสามารถหลัก (Competency) การจัดทำ KPI เป็นต้น	4.45	0.60	มาก
3.18 หน่วยงานสามารถรักษาและลดการลาออกของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ได้	4.40	0.63	มาก
3.19 หน่วยงานได้ให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และปฏิบัติงานแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร	4.46	0.58	มาก

ตารางที่ 29 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้:ด้านการบริหาร (LO2) (ต่อ)

ด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
3.20 มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานตามสัดส่วนของ ความรับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้	4.43	0.57	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.32</b>	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการบริหาร (LO2) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.32$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 3.1 หน่วยงานมุ่งเน้นการสรรหาและจ้างงานบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.52, S.D. = 0.57$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1.2.11 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X} = 4.52, S.D. = 0.56$ ) และ ข้อ 1.4.5 ช่วยแนะนำและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.50, S.D. = 0.55$ )

ตารางที่ 30 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้:ด้านการเรียนรู้ (LO3)

(n=400)

ด้านการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>1. ระดับการเรียนรู้</b>			
1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการ เรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะการจะเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน	4.58	0.54	มากที่สุด
1.2 การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) ประกอบด้วย บุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกันจึงจำเป็นต้องปรับความคิด และแบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน	4.53	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 30 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการเรียนรู้ (LO3) (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1.3การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)ต้องอาศัย ผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ โดย การเรียนรู้ระดับนี้จะมีการบูรณาการการเรียนรู้ระดับบุคคลและ ทีมงานเข้าด้วยกัน	4.51	0.56	มากที่สุด
1.4องค์กรต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ระดับขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ระดับบุคคลแล้วแบ่งปัน การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระดับที่สูงขึ้นไป	4.52	0.56	มากที่สุด
<b>2. รูปแบบการเรียนรู้</b>			
<b>2.1 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน</b>			
2.1.1บุคคล ทีมงานหรือองค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์และ การทบทวน (Reflection) กระบวนการในการเรียนรู้เพื่อ ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม	4.50	0.57	มากที่สุด
2.1.2การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) ของ องค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	4.56	0.54	มากที่สุด
2.1.3 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนนั้นมีผลต่อการเกิดผลลัพธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.48	0.57	มาก
2.1.4ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร	4.53	0.56	มากที่สุด
2.1.5 รูปแบบการปฏิบัติหรือการปรับเปลี่ยนต้องอยู่บน พื้นฐานของผลลัพธ์ที่ได้เสมอ	4.52	0.55	มากที่สุด
<b>2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต</b>			
2.2.1การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) ใช้วิธีการทบทวนวิสัยทัศน์และลงมือปฏิบัติ	4.50	0.59	มากที่สุด

ตารางที่ 30 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการเรียนรู้ (LO3) (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
2.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคตนั้นจะมุ่งหวังผลให้เกิดขึ้นกับองค์กรโดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายใน อนาคตจึงต้องมีการวางแผนจากการเรียนรู้เป็นอย่างดี	4.52	0.59	มากที่สุด
<b>2.3 การเรียนรู้จากวิธีการเรียนรู้</b>			
2.3.1 การเรียนรู้จากวิธีการเรียนรู้ เป็นวิธีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการเรียนรู้โดยศึกษาด้วยตนเองหาวิธีคิดและใช้เหตุผลตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งต่างๆแล้วกำหนดวิธีการและแนวทางการเรียนรู้	4.52	0.54	มากที่สุด
2.3.2 การเรียนรู้จากวิธีการเรียนรู้นั้น องค์กรต้องอาศัยแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อแสวงหาวิธีเรียนรู้	4.54	0.56	มากที่สุด
<b>2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b>			
2.4.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เกิดจากการทำงานโดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จซึ่งมีผลต่อการพัฒนาความรู้และทักษะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นขององค์กร	4.47	0.58	มาก
2.4.2 บุคลากรและองค์กรใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	4.51	0.57	มากที่สุด
<b>3. วินัยในการเรียนรู้ (The Fifth Discipline)</b>			
<b>3.1 ความคิดเชิงระบบ</b>			
3.1.1 หน่วยงานมีการใช้การคิดเชิงระบบเป็นวินัยรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้	4.49	0.57	มาก
3.1.2 ส่งเสริมให้มีการคิดเชิงระบบทำให้ผู้นำมององค์กรแบบองค์รวมมุ่งพัฒนาองค์กรแบบไม่แยกส่วนพิจารณาความเป็นไปขององค์กรอย่างเป็นระบบ	4.51	0.59	มากที่สุด



ตารางที่ 30 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการเรียนรู้ (LO3) (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
3.1.3บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม	4.46	0.62	มาก
3.1.4บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการเชื่อมโยงงาน ได้อย่างเป็นระบบ	4.24	0.51	มาก
3.1.5บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบ ของการพัฒนางาน	4.60	0.52	มากที่สุด
3.1.6บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.50	0.57	มากที่สุด
<b>3.2 การมีแบบแผนความคิด</b>			
3.2.1บุคลากรในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้ สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน	4.51	0.55	มากที่สุด
3.2.2หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรปรับแบบแผนความคิด โดยเกิดความรู้ความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.54	0.55	มากที่สุด
3.2.3 บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้มีวิจารณ์ - ญาณสามารถ พิจารณาการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.52	0.55	มากที่สุด
3.2.4หน่วยงานเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการศึกษาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่	4.55	0.56	มากที่สุด
3.2.5 หน่วยงานทำหน้าที่ประสานกระบวนการคิดและการ เรียนรู้ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	4.50	0.56	มากที่สุด
<b>3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>			
3.3.1 อาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลทุกฝ่ายมาใช้ในการ วิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.55	0.55	มากที่สุด
3.3.2มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน	4.56	0.55	มากที่สุด
3.3.3สามารถมองการณ์ไกลถึงเห็นถึงประโยชน์ในอนาคตของ หน่วยงาน	4.52	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 30 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการเรียนรู้ (LO3) (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
3.3.4 สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการปฏิบัติงาน	4.56	0.55	มากที่สุด
3.3.5 การรวมพลังของสมาชิกกลุ่มในการทำงาน ทำให้มี โอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน	4.49	0.56	มาก
3.3.6สามารถนำความรู้และความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มมา แลกเปลี่ยนกัน เพื่อพัฒนาให้เกิดความรู้ความสามารถของทีม	4.56	0.55	มากที่สุด
<b>3.4 การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม</b>			
3.4.1 การรวมพลังของสมาชิกกลุ่มในการทำงาน ทำให้มี โอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน	4.48	0.59	มาก
3.4.2 สามารถนำความรู้และความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มมา แลกเปลี่ยนกัน เพื่อพัฒนาให้เกิดความรู้ความสามารถของทีม	4.49	0.57	มาก
3.4.3 หน่วยงานเปิดโอกาสและกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพใน การทำงานด้วยการจัดแข่งขันการทำงานเป็นทีม	4.45	0.57	มาก
3.4.4 มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆร่วมกัน	4.51	0.60	มากที่สุด
3.4.5 การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้การปฏิบัติงานของ สมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์	4.46	0.61	มาก
3.4.6 การทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากรคำนึงถึงเป้าหมายและ ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.23	0.51	มาก
3.4.7 หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมงานได้วิเคราะห์ ปัญหาและวางแผนในการแก้ไขปัญหา	4.50	0.53	มากที่สุด
<b>3.5 การรอบรู้แห่งตน</b>			
3.5.1 ได้เรียนรู้และนำความสามารถของตนหรือความรอบรู้ แห่งตนมาใช้ในการทำงาน	4.56	0.55	มากที่สุด
3.5.2 บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพของตน ในทิศทางที่ถูกต้อง ส่งผลต่อคุณภาพโดยรวมขององค์กร	4.53	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 30 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ :ด้านการเรียนรู้ (LO3) (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
3.5.3 สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน	4.52	0.53	มากที่สุด
3.5.4 มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก	4.53	0.54	มากที่สุด
3.5.5 มีการทำงานวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพงานหรือการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในหน่วยงาน	4.47	0.56	มาก
3.5.6 มีความกระตือรือร้นสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	4.51	0.57	มากที่สุด
<b>4. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุน</b>			
4.1 หน่วยงานมีบรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน คือทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์อย่างเต็มที่	4.48	0.58	มาก
4.2 บุคลากรในหน่วยงานมีการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน	4.49	0.57	มาก
4.3ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล	4.47	0.57	มาก
4.4มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	4.51	0.58	มากที่สุด
4.5มีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.47	0.60	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.50</b>	<b>0.28</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 30 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ (LO3) ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50, S.D.=0.28$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 3.1.5 บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน ( $\bar{X} = 4.60, S.D.= 0.52$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.58$  ,

S.D.= 0.54) และข้อ2.1.2การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) ขององค์กรนั้นมี จุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.56$  , S.D.= 0.54)

ตารางที่ 31 องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ด้านการสนับสนุน จากองค์กร (IO1)

(n=400)

ด้านการสนับสนุนจากองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>1. บุคลากร</b>			
1.1 ปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรด้านการใช้นวัตกรรมในที่ทำงานเป็นอย่างดี	4.51	0.55	มากที่สุด
1.2 มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการทำงาน	4.42	0.57	มาก
1.3ริเริ่มทำในสิ่งใหม่ ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่เกิดประโยชน์กับองค์กร	4.47	0.57	มาก
1.4ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ง่ายขึ้นเพื่อให้ผู้มารับบริการได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการมาใช้บริการโดยไม่ขัดต่อระเบียบขององค์กร	4.44	0.58	มาก
1.5 พัฒนาความคิดเดิมหรือความเคยชินแบบเดิม ๆ โดยค้นหาวิธีการใหม่ ๆ และทำอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อที่จะก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.45	0.58	มาก
1.6 ออกแบบและประยุกต์ใช้ความคิด ต่างๆให้สอดคล้องกับการทำงานในองค์กรได้	4.52	0.56	มากที่สุด
1.7 สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่เคยพบมาก่อน ได้อย่างฉับพลัน	4.49	0.55	มาก
1.8 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	4.47	0.57	มาก
1.9ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงานและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลา	4.46	0.58	มาก

ตารางที่ 31 องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ด้านการสนับสนุนจากองค์กร (IO1) (ต่อ)

ด้านการสนับสนุนจากองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1.10 นำสิ่งที่เป็นบทเรียนจากความสำเร็จหรือความผิดพลาดจากการทำงานในอดีตมาประกอบการวิเคราะห์หัดตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล	4.47	0.57	มาก
<b>2. งบประมาณที่ได้รับ</b>			
2.1 มีการวางแผนและจัดตั้งงบประมาณที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานด้านนวัตกรรม	4.46	0.58	มาก
2.2 สามารถจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่ นำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพทางด้านนวัตกรรมได้อย่างคุ้มค่าและทั่วถึงทั้งองค์กร	4.49	0.56	มาก
2.3 มีการประเมินผลความคุ้มค่าและความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้รับกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมขององค์กร	4.47	0.55	มาก
<b>3. การบริหาร</b>			
3.1 มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้ได้เรียนรู้วิธีการ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม	4.48	0.57	มาก
3.2 มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้าถึงการใช้งานนวัตกรรมในองค์กร	4.47	0.57	มาก
3.3 กำหนดเรื่องนวัตกรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ	4.48	0.57	มาก
3.4 มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วม	4.48	0.58	มาก
3.5 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมไปสู่ระดับต่าง ๆ ขององค์กร	4.47	0.56	มาก

ตารางที่ 31 องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ด้านการสนับสนุนจากองค์กร (IO1) (ต่อ)

ด้านการสนับสนุนจากองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>4. การสนับสนุนจากผู้บริหาร</b>			
4.1 ผู้บริหารมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนการใช้นวัตกรรมในองค์กร	4.46	0.57	มาก
4.2 ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การทำงานด้านนวัตกรรม	4.43	0.58	มาก
4.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	4.46	0.57	มาก
4.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	4.41	0.59	มาก
4.5 ผู้บริหารสามารถสอนงานและให้คำแนะนำในการทำงานด้านนวัตกรรมแก่บุคลากร	4.44	0.57	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.47</b>	<b>0.33</b>	มาก

จากตารางที่ 31 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้านการสนับสนุนจากองค์กร (IO1) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47, S.D. = 0.33$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 1.5 พัฒนาความคิดเดิมหรือความเคยชินแบบเดิม ๆ โดยค้นหาวิธีการใหม่ ๆ และทำอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อที่จะก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.58$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1.1 ปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรด้านการใช้นวัตกรรมในที่ทำงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.51, S.D. = 0.55$ ) และข้อ 2.2 สามารถจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่ นำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพทางด้านนวัตกรรมได้อย่างคุ้มค่าและทั่วถึงทั้งองค์กร ( $\bar{X} = 4.49, S.D. = 0.56$ )

ตารางที่ 32 องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:ด้านจิตวิทยาสังคม  
(IO2)

(n=400)

ด้านจิตวิทยาสังคม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>1. ทักษะ</b>			
1.1 ในหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติให้เป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม	4.59	0.56	มากที่สุด
1.2 การมีทัศนคติเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมส่งผลต่อวิถีคิด ค่านิยมรูปแบบการดำรงชีวิต (Lifestyle) ของบุคลากรในด้าน ต่างๆทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไปยังการ เปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและตลาดเกิดการปรับยุทธวิธี แนวคิดในการบริหารจัดการธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงด้าน วิกฤตการณ์และปัญหา	4.51	0.64	มากที่สุด
1.3บุคลากรมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการใช้นวัตกรรมภายใน หน่วยงาน	4.42	0.68	มาก
1.4หน่วยงานของท่านมีการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่ บุคลากรในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	4.43	0.68	มาก
<b>2. การจูงใจ</b>			
2.1 มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความพยายามหรือผู้ที่ประสบ ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กร	4.49	0.67	มาก
2.2 มีการจูงใจด้วยรูปแบบของการให้รางวัลที่หลากหลาย ทั้ง รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านนวัตกรรม	4.43	0.66	มาก
2.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการจ่าย ผลตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ทางด้านนวัตกรรม	4.45	0.65	มาก

ตารางที่ 32 องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:ด้านจิตวิทยาสังคม (IO2)(ต่อ)

(n=400)

ด้านจิตวิทยาสังคม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>3. การรับข้อมูลข่าวสาร</b>			
3.1 ภายในองค์กรมีช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมในองค์กรที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย	4.46	0.68	มาก
3.2 องค์กรมีการรวบรวมความรู้และข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.45	0.67	มาก
3.3 องค์กรมีเว็บไซต์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตขององค์กรเพื่อเป็นพื้นที่ให้พนักงานได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน	4.47	0.61	มาก
3.4 องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.58	0.60	มากที่สุด
3.5 องค์กรมีระบบการจัดเก็บรวบรวมความคิดของบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการนำความคิดเหล่านั้นกลับมาใช้ในสร้างนวัตกรรม	4.62	0.54	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.49</b>	<b>0.39</b>	มาก

จากตารางที่32 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านจิตวิทยาสังคม (IO2) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49, S.D.=0.39$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 3.5 องค์กรมีระบบการจัดเก็บรวบรวมความคิดของบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการนำความคิดเหล่านั้นกลับมาใช้ในสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.62, S.D.=0.54$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1.1 ในหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.59, S.D.= 0.56$ )



และ ข้อ 3.4 องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ( $\bar{X}=4.58, S.D.=0.60$ )

ตารางที่ 33 องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ด้านเทคโนโลยี (IO3)  
(n=400)

ด้านเทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>1. เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>			
1.1 ในหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการสนเทศ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลการประมวลผลการแสดงผลลัพธ์ การทำสำเนาและการสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้	4.34	0.68	มาก
1.2 มีเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ในองค์กร/กลุ่มเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร	4.35	0.62	มาก
1.3 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน	4.32	0.66	มาก
1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถช่วยจำลองแบบ ระบบการวางแผนและทำนายสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นให้แก่หน่วยงานได้	4.39	0.62	มาก
1.5 เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การติดต่อ สื่อสารในหน่วยงานระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างประเทศมีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.33	0.68	มาก
<b>2. เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้</b>			
2.1 เทคโนโลยีที่มีอยู่ในหน่วยงานของท่านช่วยในการเรียนรู้และการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	4.34	0.68	มาก
2.2มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ในหน่วยงาน	4.32	0.65	มาก
2.3บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตได้สะดวก	4.33	0.67	มาก

ตารางที่ 33 องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ด้านเทคโนโลยี (IO3)  
(ต่อ)

ด้านเทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
2.4 บุคลากรในหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้เช่น E-mail, Search Engine, Webboard เป็นต้น	4.36	0.68	มาก
2.5 หน่วยงานของท่านสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just in Time) ซึ่งเป็นระบบการเรียนรู้อาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงที่สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้กับงานได้ทันที	4.33	0.67	มาก
<b>3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน</b>			
3.1 มีการนำสื่อประสม (Multimedia) ได้แก่ สื่อทางด้านข้อความอักษร เสียงภาพ เคลื่อนไหว และวีดิทัศน์มาใช้ประโยชน์ในการในการทำงาน	4.34	0.69	มาก
3.2 หน่วยงานมีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวมจัดหมวดหมู่สร้างและเผยแพร่ความรู้ที่เหมาะสมกับความต้องการ	4.32	0.64	มาก
3.3 หน่วยงานมีการนำซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมสำเร็จรูปที่พร้อมใช้งานมาช่วยสนับสนุนการทำงานประจำให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.35	0.68	มาก
3.4 บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสำหรับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	0.70	มาก
3.5 ในหน่วยงานมีเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยที่สนับสนุนการทำงานด้านนวัตกรรม	4.31	0.66	มาก
3.6 มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ชนิดต่าง ๆ เช่น เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร แผ่นบันทึก ฮาร์ดดิสต์ หรือ ซีดีรอมในการทำสำเนาข้อมูลหรือสารสนเทศที่จัดเก็บไว้ให้มีหลายชุดเพื่อสะดวกต่อการเก็บรักษาและการนำไปใช้	4.29	0.68	มาก
3.7 หน่วยงานมีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการให้บริการผู้มาติดต่อทำให้เกิดความคล่องตัว สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น และลดขั้นตอนในการทำงาน	4.30	0.70	มาก

ตารางที่ 33 องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ด้านเทคโนโลยี (IO3)  
(ต่อ)

ด้านเทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
3.8 หน่วยงานท่านมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการทำงานทำให้เกิดความโดดเด่นและทันสมัย ดึงดูดผู้มารับบริการให้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นได้ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	4.23	0.70	มาก
รวม	4.32	0.47	มาก

จากตารางที่ 33 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านเทคโนโลยี (IO3) ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32, S.D.=0.47$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ข้อ 1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถช่วยจำลองแบบ ระบบการวางแผนและทำนายสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นให้แก่หน่วยงานได้ ( $\bar{X} = 4.39, S.D.=0.62$ ) รองลงมาคือ ข้อ 2.4 บุคลากรในหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้เช่น E-mail, Search Engine, Webboard เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.36, S.D.=0.68$ ) และ ข้อ 1.2 มีเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ในองค์กร/กลุ่มเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.35, S.D.=0.62$ )

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ผลการวิเคราะห์ระดับองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในภาพรวมผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าทางสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ใช้มาตรวัดแบบ Likert ดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในภาพรวม

(n = 400 )

องค์ประกอบแต่ละด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้</b>			
1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้	4.23	0.37	มาก
2 ด้านการสร้างความรู้	4.32	0.37	มาก
3 ด้านการแสวงหาความรู้	4.42	0.37	มาก
4 ด้านการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้	4.24	0.51	มาก
5 ด้านการจัดเก็บความรู้	4.06	0.69	มาก
<b>องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้</b>			
6 ด้านศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร	4.46	0.37	มาก
7 ด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่	4.26	0.62	มาก
8 ด้านวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน	4.38	0.50	มาก
9 ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนวัฒนธรรมที่ต้องการ	4.45	0.40	มาก
10 ด้านการวัดผลและประเมินอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.51	มาก
<b>องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>			
11 ด้านองค์กร	4.42	0.35	มาก
12 ด้านการบริหาร	4.46	0.32	มาก
13 ด้านการเรียนรู้	4.50	0.29	มากที่สุด
<b>องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>			
14 ด้านการสนับสนุนจากองค์กร	4.47	0.33	มาก
15 ด้านจิตวิทยาสังคม	4.49	0.39	มาก
16 ด้านเทคโนโลยี	4.32	0.47	มาก

จากตารางที่ 34 พบว่า องค์กรประกอบด้านการจัดการความรู้ ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการแสวงหาความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.= 0.37) , องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการวัดผลและประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.47$ , S.D.= 0.51) , องค์กรประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.50$  , S.D.= 0.29 ) และ องค์กรประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านจิตวิทยาสังคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.49$  , S.D.= 0.39 ) ตามลำดับ

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง

(n = 400 คน)

ตัวแปร		$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	การแปลความหมาย
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้					
KM	KM1	4.229	.019	-.908	0.535	มาก
	KM2	4.321	.019	-1.174	1.286	มาก
	KM3	4.419	.019	-1.144	1.306	มาก
	KM4	4.246	.026	-1.485	2.446	มาก
	KM5	4.064	.035	-1.091	0.645	มาก
LC	LC1	4.460	.018	-1.302	1.965	มาก
	LC2	4.260	.031	-1.198	1.274	มาก
	LC3	4.379	.025	-1.361	2.213	มาก
	LC4	4.454	.020	-1.635	2.237	มาก
	LC5	4.469	.026	-1.431	2.517	มาก
LO	LO1	4.424	.018	-1.370	1.956	มาก
	LO2	4.458	.016	-1.704	2.877	มาก
	LO3	4.506	.014	-1.605	2.829	มากที่สุด
IO	IO1	4.469	.017	-1.526	2.938	มาก
	IO2	4.495	.020	-1.325	1.607	มาก
	IO3	4.328	.024	-1.454	1.899	มาก

จากตารางที่ 35 พบว่าตัวแปรแฝงองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ประกอบด้วย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้(KM1)ด้านการสร้างความรู้(KM2)ด้านการแสวงหาความรู้(KM3)ด้านการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้(KM4)และด้านการจัดเก็บความรู้(KM5) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = มีค่าระหว่าง 4.064-4.321, S.D.= มีค่าระหว่าง 0.019-0.035), ตัวแปรแฝงองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วยด้านศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร(LC1)ด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่(LC2)ด้านวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน(LC3)ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ(LC4)และด้านการวัดผลและการประเมินอย่างต่อเนื่อง(LC5) มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = มีค่าอยู่ระหว่าง 4.260-4.469, S.D.= มีค่าระหว่าง 0.018- 0.031), ตัวแปรแฝงองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านองค์กร(LO1)ด้านการบริหาร(LO2)และด้านการเรียนรู้(LO3)มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = มีค่าระหว่าง 4.424-4.506, S.D.= มีค่าระหว่าง 0.014-0.018)และตัวแปรแฝงองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยด้านการสนับสนุนจากองค์กร(IO1)ด้านจิตวิทยาสังคม(IO2)และด้านเทคโนโลยี(IO3) มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = มีค่าระหว่าง 4.328-4.495, S.D.= มีค่าระหว่าง 0.017 – 0.024 )ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.014–0.035แสดงว่าการกระจายของข้อมูลค่า ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกัน และ ค่าความเบ้ (Skewness) หรือขนาดความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวม พบว่าตัวแปรทั้งหมดมีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย (ค่าความเบ้เป็นลบ) เมื่อพิจารณาข้อมูลทั้งหมดมีการแจกแจงทั้งในลักษณะเบ้ซ้ายหรือค่าความเบ้เป็นลบ เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม พบว่าตัวแปรทุกตัวมีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า 3 ) ซึ่งในภาพรวมมีค่าเชิงบวก โดยไม่มีตัวแปรที่มีค่าความโด่งเข้าใกล้ศูนย์ ( $\pm 0.50$ )ถือว่าการแจกแจงเป็น โคนึงปกติได้

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง

ผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าโมเดลการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมานี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การจัดการความรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis )

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปรากฏว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

### 1. องค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

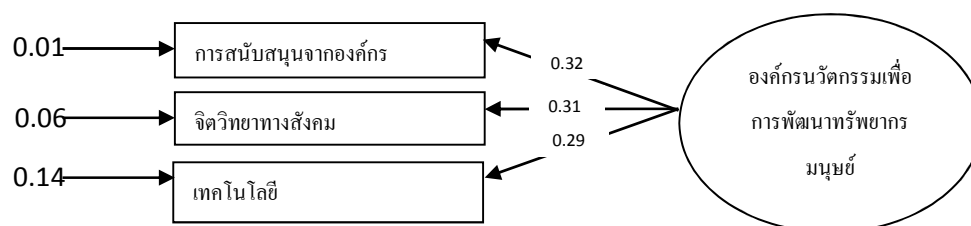
ตัวแปรองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การสนับสนุนจากองค์กร จิตวิทยาทางสังคม และเทคโนโลยี จากการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ตามตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (IO)	B	SE	t	$R^2$
การสนับสนุนจากองค์กร(IO1)	0.32	0.00	82.06**	0.51
จิตวิทยาทางสังคม (IO2)	0.31	0.01	90.15**	0.64
เทคโนโลยี (IO3)	0.29	0.02	75.17**	0.47
$\chi^2 / (df) = 1.36$ P-value = 0.22	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
	0.99	0.93	0.04	0.01

หมายเหตุ : \* หมายถึง  $p < 0.05$ , \*\* หมายถึง  $p < 0.01$ , B = ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน,  $R^2$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง

จากตารางที่ 36 การตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square= 136.44,  $df = 100$ , P-value = 0.22, CFI = 0.99 และ GFI = 0.93 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 RMSEA=0.04 และ SRMR= 0.01 มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) องค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.29 – 0.32 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า  $R^2$  บอกถึงความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีความแปรปรวนร่วมกันร้อยละ 0.47-0.64 อยู่ในระดับปานกลาง ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 โมเดลการวัดองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## 2. การจัดการความรู้

ตัวแปรองค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวแปรสังเกตได้ คือ วิสัยทัศน์ทางความรู้ การสร้างความรู้ การแสวงหาความรู้ ถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ การจัดเก็บความรู้ จากการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ตามตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการจัดการความรู้

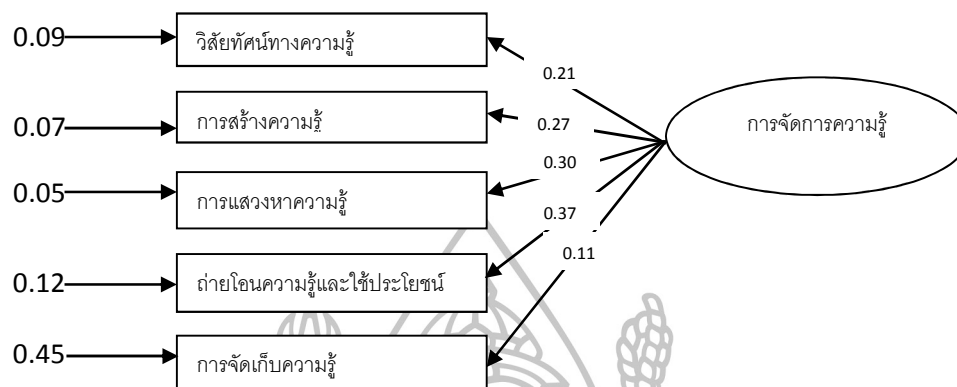
การจัดการความรู้ (KM)	B	SE	t	$R^2$
วิสัยทัศน์ทางความรู้ (KM1)	0.21	0.01	89.07**	0.33
การสร้างความรู้ (KM 2)	0.27	0.01	78.02**	0.53
การแสวงหาความรู้ (KM 3)	0.30	0.02	79.14**	0.61
ถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (KM 4)	0.37	0.00	88.12**	0.52
การจัดเก็บความรู้(KM 5)	0.11	0.02	61.01**	0.02
$\chi^2$ (df) = 1.52 P-value = 0.18	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
	0.99	0.95	0.03	0.01

หมายเหตุ : \* หมายถึง  $p < 0.05$  , \*\* หมายถึง  $p < 0.01$  , B = ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน ,  $R^2$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง

จากตารางที่ 37 การตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 152.87 , df = 100 , P-value = 0.18 , CFI = 0.99 และ GFI = 0.95 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 RMSEA = 0.03 และ SRMR = 0.01 มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การจัดการความรู้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.11 – 0.37 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของตัวแปรสังเกต



ได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า  $R^2$  บอกถึงความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้กับการจัดการความรู้โดยมีความแปรปรวนร่วมกันร้อยละ 0.02-0.61 อยู่ในระดับปานกลาง ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 โมเดลการวัดการจัดการความรู้

### 3. วัฒนธรรมการเรียนรู้

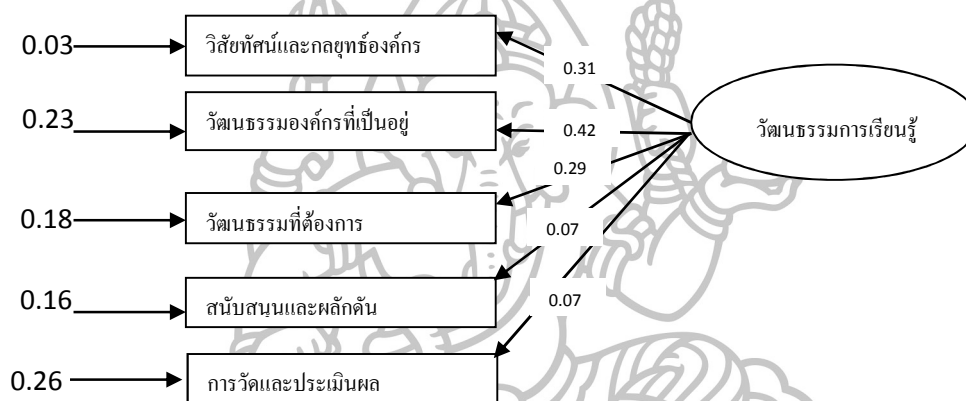
ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวแปรสังเกตได้ คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ วัฒนธรรมที่ต้องการ แนวทางการสนับสนุนและผลักดัน การวัดและการประเมินผล จากการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ตามตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดวัฒนธรรมการเรียนรู้

วัฒนธรรมการเรียนรู้ (LC)	B	SE	t	$R^2$
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร (LC 1)	0.31	0.20	48.65**	0.73
วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ (LC 2)	0.42	0.10	45.23**	0.43
วัฒนธรรมที่ต้องการ (LC 3)	0.29	0.10	33.01**	0.33
แนวทางการสนับสนุนและผลักดัน (LC 4)	0.07	0.00	22.01**	0.03
การวัดและการประเมินผล (LC 5)	0.07	0.00	22.01**	0.02
$\chi^2 / (df) = 1.54$ P-value = 0.25	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
	0.98	0.91	0.01	0.02

หมายเหตุ : \* หมายถึง  $p < 0.05$  , \*\* หมายถึง  $p < 0.01$  , B = ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน ,  $R^2$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง

จากตารางที่ 38 การตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดได้ค่า  $\text{Chi-Square} = 154.65$  ,  $\text{df} = 100$  ,  $\text{P-value} = 0.25$  ,  $\text{CFI} = 0.98$  และ  $\text{GFI} = 0.91$  ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1  $\text{RMSEA} = 0.01$  และ  $\text{SRMR} = 0.02$  มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลการวัด องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) วัฒนธรรมการเรียนรู้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.07 – 0.42 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของตัวแปรสังเกต ได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า  $R^2$  บอถึงความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้กับวัฒนธรรมการ เรียนรู้โดยมีความแปรปรวนร่วมกันร้อยละ 0.02-0.73อยู่ในระดับปานกลาง ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 โมเดลการวัดวัฒนธรรมการเรียนรู้

#### 4. องค์การแห่งการเรียนรู้

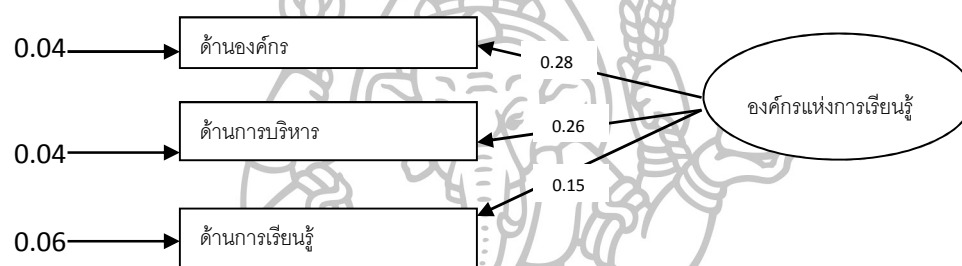
ตัวแปรองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ด้านองค์กร ด้านการบริหาร ด้านการเรียนรู้ จากการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบ เชิงยืนยัน (CFA) ตามตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	B	SE	t	$R^2$
ด้านองค์กร (LO 1)	0.28	0.02	90.15**	0.73
ด้านการบริหาร (LO 2)	0.26	0.01	89.22**	0.67
ด้านการเรียนรู้ (LO 3)	0.15	0.01	55.09**	0.28
$\chi^2 / (\text{df}) = 1.48$ P-value = 0.20	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
	0.98	0.94	0.01	0.02

หมายเหตุ : \* หมายถึง  $p < 0.05$  , \*\* หมายถึง  $p < 0.01$  , B = ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน ,  $R^2 =$  ค่า สัมประสิทธิ์ความเที่ยง

จากตารางที่ 39 การตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดได้ค่า  $\text{Chi-Square} = 148.62$  ,  $df = 100$  ,  $P\text{-value} = 0.20$  ,  $\text{CFI} = 0.98$  และ  $\text{GFI} = 0.94$  ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1  $\text{RMSEA} = 0.01$  และ  $\text{SRMR} = 0.02$  มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลการวัด องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) องค์การแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.15 – 0.28 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า  $R^2$  บอถึงความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้กับวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยมีความแปรปรวนร่วมกันร้อยละ 0.28-0.73อยู่ในระดับปานกลาง ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 โมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดในแต่ละตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร และ ตัวแปรสังเกตได้ 16 ตัวแปร ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน ปรากฏว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวม ดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าสถิติ	การวิเคราะห์ผล
RMSEA	เท่ากับหรือต่ำกว่า 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์
Standardized RMR	เท่ากับหรือต่ำกว่า 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 40 การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ต่อ)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าสถิติ	การวิเคราะห์ผล
GFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป	0.95	ผ่านเกณฑ์
CFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป	1.00	ผ่านเกณฑ์
ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ )	มีค่าไม่เกิน 2.00	1.21	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 40 พบว่า การตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวมของแบบจำลองการวัด พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square statistic:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 121.79 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 100 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ 0.06844 สำหรับการประเมินด้วยดัชนีวัดความคาดเคลื่อนในประมาณการค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.02 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผลการตรวจสอบจึงผ่านเกณฑ์ สอดคล้องกับการประเมินดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized RMR:SRMR) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.03 ผลการตรวจสอบผ่านเกณฑ์เช่นเดียวกับค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) ที่มีค่า 1.00 ผลการตรวจสอบผ่านเกณฑ์ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยโดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ระดับความเชื่อมั่น 99 % ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 16 ตัวแปร ดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

(n = 400 คน)

15.5	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	LC1	LC2	LC3	LC4	LC5	LO1	LO2	LO3	IO1	IO2	IO3
KM1	1.000															
KM2	.522**	1.000														
KM3	.399**	.582**	1.000													
KM4	.406**	.503**	.604**	1.000												
KM5	.253**	.131**	.114*	.096	1.000											
LC1	.422**	.508**	.554**	.494**	.182**	1.000										
LC2	.305**	.423**	.465**	.378**	.084	.584**	1.000									
LC3	.284**	.396**	.456**	.336**	.082	.508**	.723**	1.000								
LC4	.221**	.092	.053	.082	.284**	.169**	.140**	.063	1.000							
LC5	.179**	.061	.041	.070	.215**	.136**	.101*	.096	.642**	1.000						
LO1	.495**	.576**	.595**	.572**	.083	.565**	.464**	.419**	.073	.114*	1.000					
LO2	.476**	.544**	.586**	.550**	.076	.538**	.427**	.385**	.104*	.123*	.728**	1.000				
LO3	.458**	.460**	.365**	.342**	.235**	.418**	.332**	.305**	.245**	.214**	.443**	.373**	1.000			
IO1	.424**	.576**	.642**	.604**	.116*	.617**	.484**	.397**	.128*	.088	.659**	.648**	.403**	1.000		
IO2	.382**	.471**	.556**	.485**	.063	.514**	.415**	.374**	.086	.068	.572**	.535**	.349**	.766**	1.000	
IO3	.329**	.428**	.451**	.414**	.039	.388**	.325**	.293**	.054	.020	.457**	.404**	.235**	.585**	.697**	1.000

\*\* p < .01, \* p < .05

จากตารางที่ 41 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.020-0.766 ซึ่งโดยภาพรวมแล้วค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งหมดมีตั้งแต่ระดับไม่มีความสัมพันธ์ (ระดับความสัมพันธ์มีค่าเท่ากับศูนย์) ถึงระดับความสัมพันธ์สูงสุดมีค่าไม่เกิน 1.00 (ระดับความสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 – 1.00)

จากตารางเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ในองค์ประกอบตัวแปรแฝงเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ที่ระดับความเชื่อมั่น 99 % หมายความว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำถึงระดับสูงพบว่า

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ (KM1-KM5) และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.253-0.522 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ( $r < .40$ ) ถึงระดับปานกลาง ( $.40 < r < .60$ )

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ (LC1-LC5) และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.136-0.584 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ( $r < .40$ ) ถึงระดับปานกลาง ( $.40 < r < .60$ )

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO1-LO3) และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.443-0.728 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $.40 < r < .60$ ) ถึงระดับสูง ( $.60 < r < .80$ )

4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรม (IO1-IO3) และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.585-0.766 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $.40 < r < .60$ ) ถึงระดับสูง ( $.60 < r < .80$ )

กล่าวโดยสรุปในภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.020-0.766 และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ที่ระดับความเชื่อมั่น 99 %

## 2. การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยและพารามิเตอร์ต่างๆที่ต้องประมาณค่าเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลโดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิซเรลเพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับรูปแบบความสัมพันธ์ในภาพรวมเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยจะแสดงค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนที่สำคัญ ดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ค่าสถิติความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสถานะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนการปรับรูปแบบความสัมพันธ์		หลังการปรับรูปแบบความสัมพันธ์	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	<3.00	579.63/99=5.85	ไม่ผ่านเกณฑ์	121.79/99=1.23	ผ่านเกณฑ์
$p$ value of $\chi^2$	> .05	0.00	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.06	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$\leq$ .05	0.11	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.02	ผ่านเกณฑ์
GFI	> .90	0.85	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> .90	0.79	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.95	ผ่านเกณฑ์
Standardized RMR	<0.08	0.08	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.03	ผ่านเกณฑ์
CFI	> .95	0.94	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
CN	$\geq$ 200	97.99	ไม่ผ่านเกณฑ์	437.38	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสถานะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม พบว่า มีค่าสถิติที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด กล่าวคือ ค่าสถิติไค-สแควร์ มีนัยสำคัญ ( $p$ -value<.05) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 5.85 (สูงกว่าเกณฑ์) ดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.85 ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.79 ดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 0.94 (ต่ำกว่าเกณฑ์) ค่า Standardized RMR มีค่าเท่ากับ 0.08 และ ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.11(สูงกว่าเกณฑ์) แสดงว่า รูปแบบความสัมพันธ์ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

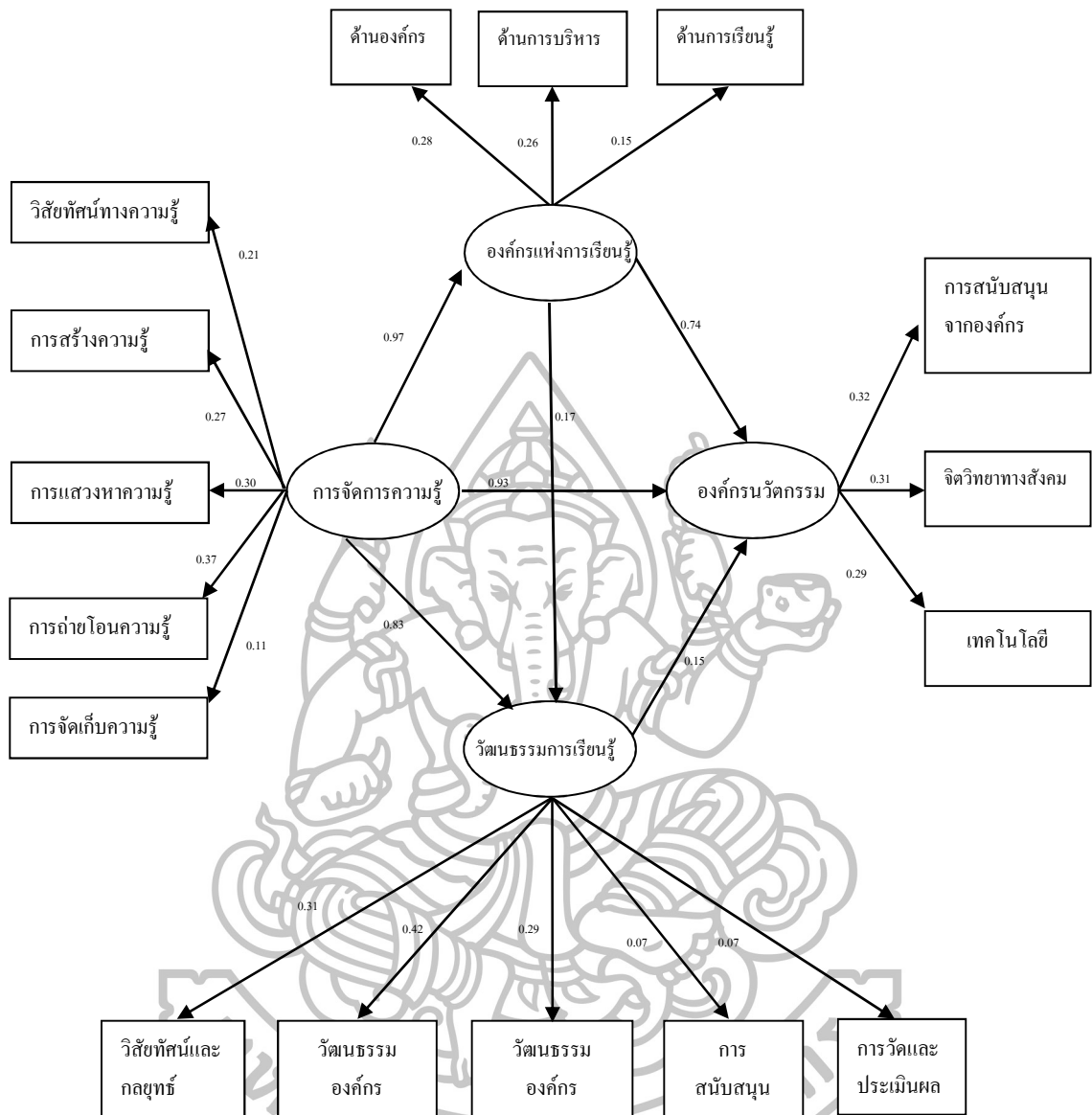
ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นต้องปรับรูปแบบความสัมพันธ์ให้มีความกลมกลืนมากขึ้น โดยผู้วิจัยได้ปรับรูปแบบตามค่าเสนอแนะจากดัชนีปรับโมเดล(Model Modification Indices : MI) ผลการวิเคราะห์รูปแบบที่ปรับแล้วได้ค่าสถิติไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญ ( $p$  value> .05) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 1.23 ดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.96 ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.95 ดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่า Standardized RMR มีค่าเท่ากับ 0.03 และ ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.02 ค่าสถิติทั้งหมดผ่านเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 3. ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อองค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยซึ่งเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบเส้นทางตามสมมติฐาน โดยนำเสนอเป็นโมเดลสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่พัฒนาแล้ว ดังภาพที่ 18







$P=0.06844$ .  $df = 100$ .  $RMR=0.03$ .  $GFI=0.96$ .  $AGFI=0.95$ .  $RMSEA= 0.02$

ภาพที่ 18 โมเดลสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่พัฒนาแล้ว

จากภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย โมเดลการวิจัย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝงของโมเดลการวิจัยถือเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงและสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่กำหนดเป็นเส้นอิทธิพลตามโมเดลการวิจัยทุกเส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผู้วิจัยได้ตอบสมมติฐาน 3 สมมติฐาน คือ สมมติฐานที่ 1 การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย สมมติฐานที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และ สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ดังนี้

1. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัยการจัดการความรู้ไปยังปัจจัยวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06844 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83
2. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัยการจัดการความรู้ไปยังปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06844 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97
3. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัยการจัดการความรู้ไปยังปัจจัยองค์กรนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06844 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93
4. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปยังปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06844 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.17
5. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปยังปัจจัยองค์กรนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06844 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.74
6. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ไปยังปัจจัยองค์กรนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06844 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.15

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าแบบจำลองของความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากการปรับค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 121.79 ค่า  $df$  เท่ากับ 100 ค่า P-Value 0.06844 ค่า RMR เท่ากับ 0.03 ค่าดัชนีการใช้ได้ดีของการเข้ากันกับข้อมูลหรือค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีการเข้ากันได้เชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square /  $df$ ) เท่ากับ 1.23 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.02 แสดงว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นในเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 4. การเสนอผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์การวัดในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยคือ เพื่อการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งค่าความสอดคล้องในส่วนนี้จะเสนอเพียงค่า Goodness of Fit Statistics รวม 10 ค่าคือ Chi-Square, RMSEA, ECVI, Model AIC, Saturated AIC, GFI, NFI, RMR, AGFI และค่า PGFI ส่วนค่าอื่น ๆ จะนำเสนอในภาคผนวกตารางที่ 43

ตารางที่ 43 แสดงค่า Goodness of Fit Statistics

ผลการวิเคราะห์ครั้งที่	การปรับเส้น	Goodness of fit Statistics									
		Chi-Square	RMSEA	ECVI	Model AIC	Saturated AIC	GFI	NFI	RMR	AGFI	PGFI
-	-	579.63	0.110	1.63	651.63	272.00	0.85	0.93	0.017	0.79	0.62
1	LC4-LC5	386.43	0.085	1.15	458.43	272.00	0.89	0.96	0.014	0.85	0.66
2	LC2-LC3	294.74	0.070	0.92	366.74	272.00	0.91	0.97	0.012	0.88	0.67
3	IO2-IO3	236.64	0.059	0.77	308.64	272.00	0.93	0.97	0.012	0.91	0.68
4	KM1-LO3	200.94	0.050	0.68	272.94	272.00	0.94	0.98	0.012	0.92	0.69
5	LO1-LO2	184.37	0.046	0.64	256.37	272.00	0.94	0.98	0.012	0.92	0.69
6	KM5-LC4	165.90	0.041	0.60	237.90	272.00	0.95	0.98	0.010	0.93	0.70
7	KM5-LC5	157.19	0.038	0.57	229.19	272.00	0.95	0.98	0.0088	0.94	0.70
8	KM1-KM2	149.67	0.035	0.56	221.67	272.00	0.95	0.98	0.087	0.94	0.70
9	KM2-LO3	143.59	0.033	0.54	215.59	272.00	0.96	0.98	0.087	0.94	0.70
10	KM1-KM5	135.29	0.030	0.52	207.29	272.00	0.96	0.98	0.081	0.94	0.71
11	KM5-LO3	121.79	0.023	0.49	193.79	272.00	0.96	0.98	0.008	0.95	0.71

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ครั้งแรกนั้นปรากฏว่าค่าสถิติต่างๆยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อให้ค่าต่างๆเป็นไปตามเกณฑ์จึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างให้มีความสอดคล้องกลมกลืนมากขึ้นตามคำแนะนำของโปรแกรมโดยทำการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนโครงสร้างทั้งหมด 11 ครั้ง จึงได้รับรูปแบบที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ารูปแบบเชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้

พัฒนาขึ้นจากหลักการแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ภายหลังจากที่รูปแบบความสัมพันธ์สมการ โครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วเพื่อให้ได้สารสนเทศในการอธิบายผลการวิจัยเพิ่มขึ้นจึงมีการประเมินความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ประเมินค่าความแปรปรวนที่สกัดได้และความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงที่ศึกษาเมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในคราวเดียวกันทั้งหมดตัวแปรต่างๆในรูปแบบความสัมพันธ์จะส่งอิทธิพลถึงกันทำให้ค่าต่างๆที่ได้จากการประเมินรูปแบบความสัมพันธ์การวัดโดยอิสระจากตัวแปรอื่นๆเปลี่ยนแปลงไปผลการประเมินรูปแบบความสัมพันธ์การวัดแต่ละตัวแปรแฝงดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 การประเมินความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์การวัดในรูปแบบความสัมพันธ์

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	คุณภาพตัวแปรแฝง		คุณภาพตัวแปรสังเกตได้		
		ความแปรปรวนที่สกัดได้	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนจากการวัด	ค่าความเชื่อมั่น
KM		0.82	0.75			
	KM1			0.21	0.09	0.33
	KM2			0.27	0.07	0.53
	KM3			0.30	0.05	0.62
	KM4			0.37	0.12	0.53
	KM5			0.11	0.45	0.02

ตารางที่ 44 การประเมินความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์การวัดในรูปแบบความสัมพันธ์  
(ต่อ)

ตัวแปร แฝง	ตัวแปร สังเกตได้	คุณภาพตัวแปรแฝง		คุณภาพตัวแปรสังเกตได้		
		ความ แปรปรวน ที่สกัดได้	ค่าความ เชื่อมั่น	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ มาตรฐาน	ความคลาด เคลื่อนจาก การวัด	ค่าความ เชื่อมั่น
LC		0.83	0.69			
	LC1			0.31	0.03	0.74
	LC2			0.42	0.23	0.43
	LC3			0.29	0.18	0.33
	LC4			0.07	0.16	0.03
	LC5			0.08	0.26	0.02
LO		0.97	0.95			
	LO1			0.28	0.04	0.66
	LO2			0.26	0.04	0.61
	LO3			0.15	0.06	0.26
IO		0.85	0.72			
	IO1			0.32	0.01	0.91
	IO2			0.31	0.06	0.64
	IO3			0.29	0.14	0.37

จากตารางที่ 44 พบว่าตัวแปรแฝงภายในของรูปแบบความสัมพันธ์ของรูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย(IO) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร มีความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.72 และมีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เท่ากับ 0.85 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ 0.29 – 0.32 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุดคือด้านเทคโนโลยี(IO3)

ตัวแปรแฝงองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ 0.11–0.37 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุดคือด้านจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บความรู้ (KM5)

ตัวแปรแฝงองค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ (LC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร มีความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.69 และมีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เท่ากับ 0.97 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ 0.07–0.42 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุดคือด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ (LC4)

ตัวแปรแฝงองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร มีความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.95 และมีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เท่ากับ 0.97 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ 0.15–0.28 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุดคือด้านการเรียนรู้ (LO3)

สรุป ในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างโดยใช้โปรแกรมลิสเรลซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการวิจัย คือ ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น โดยผู้วิจัยได้ทำการทดสอบแล้วพบว่าได้รูปแบบเชิงโครงสร้างตามแผนภาพที่ 18 และได้เป็นการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 คือ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย หลังจากนี้ผู้วิจัยจะนำรูปแบบดังกล่าวไปสู่กระบวนการวิจัยขั้นตอนที่ 3 การทดลอง ประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในบทที่ 6 ต่อไป

## บทที่ 6

### รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารพาณิชย์ไทย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปขององค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำให้ได้ข้อมูลองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปออกแบบและพัฒนา รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลจากการทำตามขั้นตอนการวิจัย กล่าวคือ ขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ที่แสดงผลในบทที่ 4 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและบทที่ 5 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณตามลำดับในบทที่ 6 นี้ แสดงผลตามขั้นตอนที่ 3 คือ การตรวจสอบและรับรอง ประเมินผลปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

บทนี้ผู้วิจัยจึงนำเสนอข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ตอนที่ 2 การตรวจสอบและรับรอง ประเมินปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยประยุกต์ขึ้นจากการใช้ทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัย ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 แสดงผลในบทที่ 4 เป็นการศึกษาเอกสาร และ การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยทำการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ งานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อหาปัจจัย

ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและขั้นตอนที่ 2 แสดงผลในบทที่ 5 เป็นการทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์ห้ด้วยโปรแกรมลิสเรลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น

ตามขั้นตอนการวิจัยที่ 1 และ ขั้นตอนการวิจัยที่ 2 ผู้วิจัยได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ในระดับองค์กร เป็นนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการในระดับมหภาคเป็นการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบที่ได้จากการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ออกมาเพื่อสร้างเป็นรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยแบบชั่วคราว ดังแสดงผลในบทที่ 5

การนำเสนอการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ดังนี้

#### องค์ประกอบของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

จากการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งผู้วิจัยได้รูปแบบจากการสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สภาพการณ์ทั่วไปของธนาคารพาณิชย์การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรร่วมนำมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดของ Kolb (1984, quoted in Swanson and Holton, 2001: 457) แนวคิดของ Swanson and Holton (2001: 455)แนวคิดของ Delahaye (2005: 260) และแนวคิดของ Senge (1999: 201) จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึก อีกทั้งการใช้ข้อมูลทางสถิติเพื่อสร้างโมเดลชั่วคราวแสดงในบทที่ 5 ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงร่างรูปแบบที่ผู้วิจัยให้ชื่อว่า **“KOICI Model”** โดยรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และ เป้าหมาย (goal) และองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ขององค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นกลุ่มองค์กรที่เน้นการพัฒนานุเคราะห์ให้เป็นผู้ที่ให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า



2. พันธกิจขององค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความมุ่งหมายขององค์กรในด้านการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารและการขับเคลื่อนขององค์กร

3. เป้าหมายขององค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จด้านการพัฒนาบุคลากร เน้นการมีทักษะ ความสามารถในงาน อีกทั้งการพัฒนาด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ส่งผลต่อการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยสามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้กับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องได้และสามารถนำสู่องค์กรที่มีขีดความสามารถด้านสมรรถนะสูงเพื่อนำพาไปสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำ

4. องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ “ **KOCI Model** ” โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.1 **K = Knowledge Management (การจัดการความรู้)** หมายถึง องค์กรที่จัดเตรียมความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน และการนำความรู้ไปใช้ ในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กร อย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของไปสู่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และ การนำความรู้ไปใช้

4.2 **O = Organizational Learning (องค์กรแห่งการเรียนรู้)** หมายถึง องค์กรที่บุคลากรทุกฝ่ายมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์ความรู้ในวิชาชีพ โดยมีองค์ประกอบด้านองค์กร ด้านการบริหาร และ ด้านการเรียนรู้

4.3 **C = Cultural Learning (วัฒนธรรมการเรียนรู้)** หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรส่งผลให้บุคลากรในองค์กรกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับการสร้างนวัตกรรมพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน การสนับสนุนและผลักดัน การวัดและประเมินผล

4.4 **I = Innovational Organization (องค์กรนวัตกรรม)** หมายถึง องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อนำไปสู่กระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากรที่เริ่มจากการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยตระหนักถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อลูกค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีความเป็นเลิศทางการบริการที่ดีสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า รวมถึงยังเป็นองค์กรที่สร้างความสุขและความผูกพันเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมสู่การแข่งขันประกอบด้วย การสนับสนุนจากองค์กร จิตวิทยาทางสังคม และ เทคโนโลยี

5. องค์ประกอบร่วม ซึ่งประกอบด้วย ด้านการจัดการความรู้ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านองค์กรนวัตกรรม รายละเอียดมีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1: ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ และ 5) การจัดเก็บความรู้

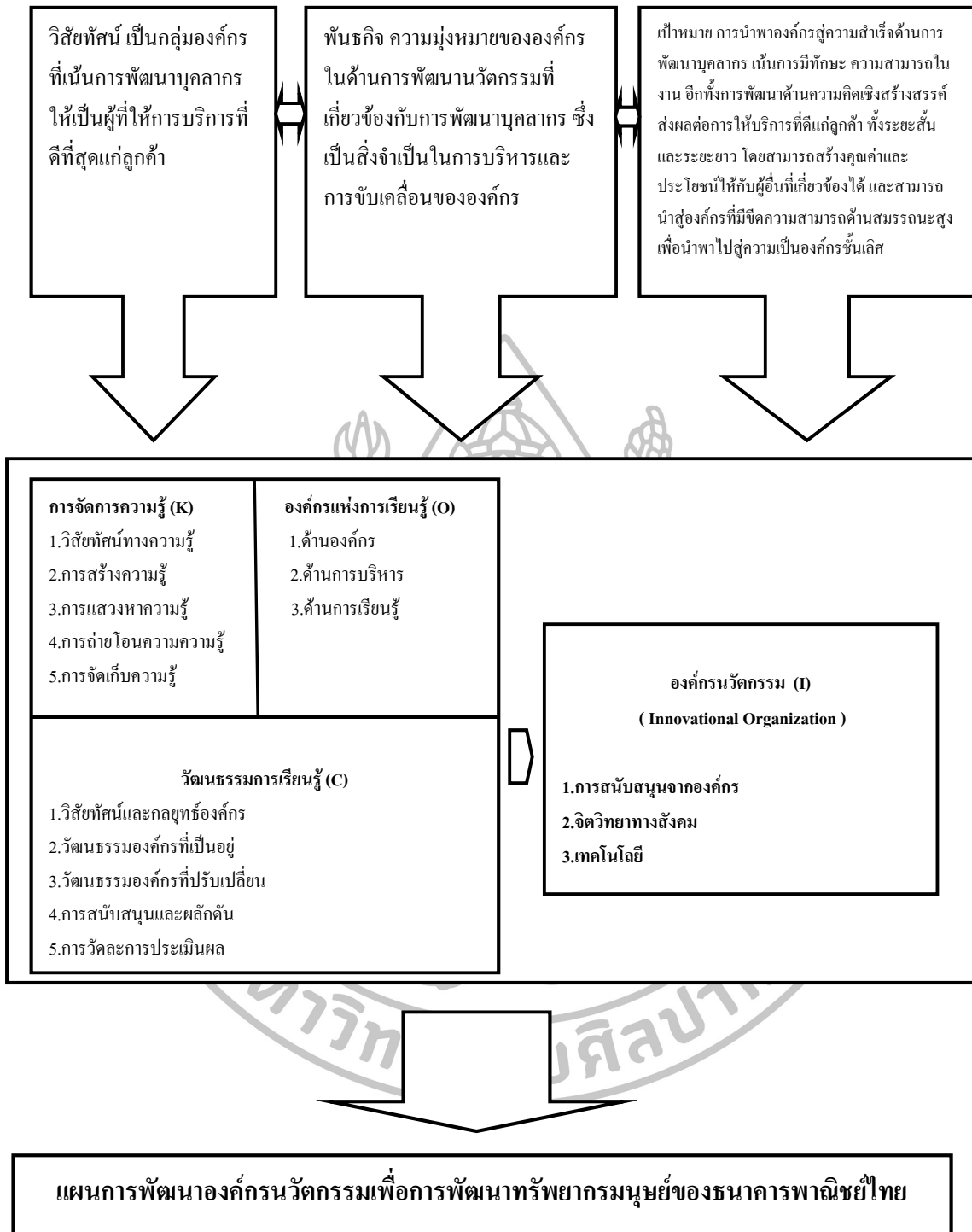
องค์ประกอบที่ 2: ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร 2) การเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหาร และ 3) การเรียนรู้เกี่ยวกับด้านการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 3: ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4) การสนับสนุนและผลักดัน และ 5) การวัดและประเมินผล

องค์ประกอบที่ 4: ด้านองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ 1) ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2) ด้านจิตวิทยาสังคม และ 3) ด้านเทคโนโลยี

จากองค์ประกอบดังกล่าวผู้วิจัยแสดงเป็นแผนภาพรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ได้ตั้งแผนภาพที่ 19





ภาพที่ 19 รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากภาพที่ 19 รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยมี 4 องค์ประกอบ และ 16 แผนการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยดังกล่าวจะมีผลทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Innovative Organization for Human Resource Development: IOHRD) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เป็นการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นองค์กรนวัตกรรม ที่เป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเป็นการบันทึกรวบรวมองค์ความรู้ไว้เพื่อการศึกษาพัฒนาต่อยอดที่จะส่งผลต่อการแข่งขัน (Competitiveness) ที่มีประสิทธิภาพได้ในอนาคต เป็นการดำเนินการตามกรอบของวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) ของธนาคารพาณิชย์ไทย (Thai Commercial Banks: TCB) ในแต่ละแห่งเป็นสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**องค์ประกอบที่ 1** การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นประกอบหลักที่ 2 ที่ธนาคารพาณิชย์ไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ได้รับความสะดวกและได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ดำเนินการในหลายองค์กร รวมถึงองค์กรธนาคารพาณิชย์ไทย ในฐานะที่เป็นองค์กรการเงินของประเทศในอีกรูปแบบหนึ่งและเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในระดับมหภาคของประเทศธนาคารพาณิชย์ไทยจึงจำเป็นต้องนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียองค์ความรู้ขององค์กรที่จะสูญหายไปกับบุคลากรที่ลาออกเกษียณอายุการทำงานหรือเสียชีวิต ดังนั้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาการให้บริการ การบริหารจัดการ ประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น ความรู้จึงเป็นฐานอันสำคัญในการสร้างความหลากหลาย เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง เพื่อการดำรงอยู่และการพัฒนาขององค์กร เป็นต้นมีแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มี 5 แผนการพัฒนาดังนี้

**แผนการพัฒนาที่ 1** การระบุนวัตกรรมเป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่เป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นการกำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร หรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลักๆ ขององค์กรคืออะไร (core competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด

**แผนการพัฒนาที่ 2** การแสวงหาความรู้เป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นขั้นตอนการส่งเสริมการแสวงหาความรู้และการศึกษาดูงานด้านความรู้จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมหลักและการต่อยอดกิจกรรมของ

ธนาคารพาณิชย์ไทยด้วยการศึกษาและค้นหาข้อมูลความรู้จากภายในและภายนอกกลุ่มทั้งที่เป็น ความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง รวมทั้งการเปิดรับข้อมูลความรู้และสารสนเทศจากภายนอกธนาคารพาณิชย์ไทยมีกิจกรรมการจัดการความรู้ คือ ส่งเสริมการแสวงหาความรู้และศึกษาดูงาน เป็นการเสาะแสวงหา ใฝ่หาหรือยึดกุมความรู้ที่สามารถเพิ่มคุณค่า สร้างสรรค์พัฒนาธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นกิจกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะแสวงและยึดกุมความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายหรือมีแฝงอยู่ตามแหล่งต่างๆ มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการของธนาคารพาณิชย์ไทย อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะและความชำนาญในการเสาะแสวงหาและยึดกุมแหล่งความรู้ที่อาจมาจากภายนอกธนาคารพาณิชย์ไทยหรือทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ภายในธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ได้จากการระดมสมองร่วมมองหาและระบุว่าเป็นความรู้ที่จำเป็นและเป็นความรู้ที่ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องการเพิ่มเติม

แผนการพัฒนาที่ 3 การสร้างความรู้เป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นการสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหา และใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติมการสอนงานภายในธนาคารพาณิชย์ไทย หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกธนาคารพาณิชย์ไทย จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (benchmarking) การสร้างความรู้ เป็นขั้นตอนการสรุปทบทวน ทบทวนความรู้จากการแสวงหาความรู้และการศึกษาดูงาน มีการถ่ายทอดบทเรียน หรือถอดบทเรียนและองค์ความรู้ที่ได้ด้วยรูปแบบการสร้างความรู้ตามแนวคิดการสร้างความรู้ ใน 4 รูปแบบ คือ 1) การสร้างความรู้จากคนหนึ่ง ไปสู่อีกคนหนึ่ง โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกัน และกันระหว่างบุคคลหรือเรียกว่า “ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม”(Socialization) 2) การสร้างความรู้โดยการถ่ายโอนจากตัวบุคคลไปสู่ความรู้ชัดแจ้งโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเรียกว่า “การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก”(Externalization) 3) การสร้างความรู้โดยการรวบรวมความรู้ที่ชัดแจ้งมาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่ๆ หรือต่อยอดความรู้เดิมหรือเรียกว่า “การผสมผสานและต่อยอดความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่ให้เกิดความรู้ชัดแจ้งแบบใหม่ขึ้น” (Combination) 4) การสร้างความรู้โดยการนำความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้จากการปฏิบัติมาสร้างเป็นความรู้ฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติหรือเรียกว่า “การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน” (Internalization) มีแผนการจัดการความรู้ คือสรุปทบทวน/ทบทวนความรู้เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ทั้งจากความรู้ที่มีเดิมและความรู้ใหม่ที่ได้การแสวงหาและศึกษาดูงานมาได้ โดยการสร้างพัฒนาความรู้ใหม่นี้อาจได้จากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในด้านต่างๆ หรือการสร้างความรู้จากทุกแหล่งของความรู้ เช่น จากทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยทุกคนภายในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันที่มีความรู้ฝังอยู่ในตนเองที่ไม่สามารถนำเสนอองค์ความรู้นั้นด้วยการสื่อสารต่างๆ ไป แต่อาจสร้างความรู้ขึ้นโดยการลงมือทำ

ระหว่างการทำงานและสรุปประมวลประสบการณ์หลักจากการทำงาน ทั้งนี้การสร้างและพัฒนาความรู้ใหม่สามารถสรุปออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สร้างพัฒนาใหม่ทั้งหมด และส่วนที่สร้างพัฒนาเพิ่มเติมจากความรู้ที่มีอยู่เดิม ด้วยกระบวนการพูดคุย เขียนออก ต่อยอดและปฏิบัติจนเกิดความซาบซึ้ง ด้วยการดำเนินการใน 4 ขั้นตอน คือ การดำเนินการจัดการความรู้ของกลุ่มด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การปรับเปลี่ยนผู้ภายใน การต่อยอดความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และการปรับเปลี่ยนผู้ภายใน การสรุปบทเรียน สะท้อนผลและทบทวนแผนการจัดการความรู้ระดับกิจกรรมและระดับกลุ่ม ดำเนินการยกระดับความรู้และจัดการความรู้ในประเด็นอื่นจนเกิดองค์ความรู้ที่ชัดแจ้งเพิ่มเติม

แผนการพัฒนาที่ 4 การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นการถ่ายทอดความรู้ภายในธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน เรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมี หรือการนำความรู้ที่ตนสร้างออกมาเผยแพร่ให้รับรู้โดยทั่วไป อาจจะเป็นกระบวนการที่ผู้ที่มีความรู้ รู้ตัวและไม่รู้ตัว เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านสื่อกลางและไม่ผ่านสื่อกลาง เป็นขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ที่ทุกๆ ธนาคารพาณิชย์ไทยจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดมีในธนาคารพาณิชย์ไทยอย่างทั่วถึง

แผนการพัฒนาที่ 5 การจัดเก็บความรู้เป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นการรวบรวม พัฒนาและสร้างบทเรียน/ความรู้ในแต่ละกิจกรรมและความรู้ที่ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องการเพื่อเก็บไว้ในรูปของเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการบันทึกข้อมูลความรู้ในรูปของเอกสาร หนังสือ และเอกสารคู่มือ มีแผนการจัดการความรู้ คือ รวบรวม พัฒนาและสร้างคลังความรู้เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือได้มาจัดเก็บ โดยขั้นตอนดังกล่าวต้องมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ มีสถานที่จัดเก็บหรือมุมการอ่านให้กับสมาชิกเพื่อการค้นหาและการเข้าถึงความรู้อันจะเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการนำความรู้ที่ถูกต้อง ชัดเจนกับความต้องการเพื่อการนำไปใช้ได้ทันเวลา เหมาะสม เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่ธนาคารพาณิชย์ไทย

สรุป องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้ มี 5 แผนการพัฒนา การจัดการความรู้เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ รวมถึงประสบการณ์ ที่สั่งสมในตัวพนักงานนำมาสกัดและสร้างให้เป็นความรู้ใหม่ โดยการสะสมจัดเก็บในลักษณะของข้อมูลที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

**องค์ประกอบที่ 2** องค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning: OL) เป็นประกอบหลักที่ 3 ที่ธนาคารพาณิชย์ไทยได้ให้ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจและได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ดำเนินการในหลายองค์การรวมถึงธนาคารพาณิชย์ไทยมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่สร้างองค์การให้เป็นสังคมแห่งการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันสำหรับพนักงานทุกระดับ ทั้งการพัฒนาศักยภาพผู้บังคับบัญชาให้คิด ตัดสินใจ และทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นต้นแบบของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง และมีการจัดกระบวนการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) การพัฒนาในงาน (On the job training) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และวิธีการอื่นๆ เพื่อส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อช่วยนำพาธนาคารพาณิชย์ไทยบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นพื้นฐานในการนำพาธนาคารพาณิชย์ไทยให้อยู่รอด อันเป็นผลสืบเนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันสูง การปรับตัวของแต่ละธนาคารพาณิชย์ต้องมีความรวดเร็ว มีคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานทุกระดับ ความคิดสร้างสรรค์จะสามารถสร้างความโดดเด่นและสร้างทางเลือกให้กับลูกค้า ซึ่งจะเป็นผลดีต่อธนาคารพาณิชย์ในที่สุด การปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับมีความคิดสร้างสรรค์จะนำพาธนาคารพาณิชย์ให้ดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงมีแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มี 3 แผนการพัฒนาค้างนี้

แผนการพัฒนาที่ 1 องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กรเป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนธนาคารพาณิชย์ให้สามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นที่ทุกคนในองค์กรยอมรับและถ่ายทอดเป็นการสอนเพื่อการเรียนรู้และเพิ่มทักษะในงานว่า

“พนักงานในองค์กรนั้นๆ มีอิสระที่จะพูดในสิ่งที่ตนได้คิด หรือได้เรียนรู้มาและถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นให้กับสมาชิกในองค์กรนั้น” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

เช่น การกระตุ้นให้พนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทยกระตือรือร้นเพื่อหาข้อมูลภายนอกองค์กร การทำให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการประเมินผลงาน การทำให้ทุกคนตื่นตัวและเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่การทำให้เกิดบรรยากาศในการทดลองความคิดใหม่ๆ การทำให้หน่วยงานต่างๆ เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน การสนับสนุนให้เกิดการศึกษาและเรียนรู้กันและกันของพนักงาน การทำให้พนักงานยอมรับวิธีการทำงานใหม่ๆ การทำให้เกิดผู้สนับสนุนในการเรียนรู้ เริ่มจากผู้จัดการในแต่ละส่วนงาน การให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมใน

การเรียนรู้ของพนักงานเพื่อสนับสนุนในทุกกิจกรรม การทำให้มองเห็นภาพการทำงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความเห็นว่าเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรแต่ละฝ่ายย่อมเกิดความผิดพลาดได้ ซึ่งเมื่อเกิดข้อผิดพลาดแล้วนำไปปรับปรุงและระมัดระวังให้มากขึ้นสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ข้อผิดพลาด ว่า

“มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคต่อไป”  
(ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

การแสดงออกด้านความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรนั้น ย่อมสามารถที่จะทำได้ หากความคิดเห็นนั้นผิดพลาดย่อมสามารถนำมาปรับปรุงและแก้ไขได้ สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความเห็นว่า

“องค์กรนั้นจะต้องส่งเสริมทางความคิดของพนักงาน ไม่ใช่ว่า หากพนักงานไม่คิดอย่าง ที่องค์กรต้องการแล้วจะเป็นความคิดที่ผิด ซึ่งแท้ที่จริงแล้วทุกคนก็มีสิทธิคิดผิดได้ เพียงแต่ว่าเมื่อผิดพลาดไปก็ต้องแก้ไขให้ถูกต้อง” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานย่อมเปลี่ยนแปลงไปตาม โลกการเปลี่ยนแปลงดังนั้น พนักงานต้องปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรที่นำเสนอการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความเห็นว่า

“องค์กรนั้นมักจะหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบมากเกินไป เพราะหากกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยซึ่งอาจเนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป เราก็สามารถแก้ไขได้” (ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

แผนการพัฒนาที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารเป็นแผนการพัฒนา รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นผลสืบเนื่องที่เกิดจากความเห็นของผู้บริหารที่ได้ให้ข้อมูลแบบระบุชัดเจนว่า ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรชั้นนำ (Excellence Organization) ที่สำคัญๆ เช่น กลยุทธ์ (Strategy) การดำเนินงาน (Execution) นวัตกรรม (Innovation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) พันธมิตร (Partnership) บุคลากร (People) และภาวะผู้นำ (Leadership) ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ปัจจัยด้านบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะบุคลากรหรือคนเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของปัจจัยด้านอื่นๆ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารก็มีจุดเริ่มต้นจากคน หากองค์กรเริ่มต้นจากคนที่ผ่านกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประกอบแรกคนจะเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีคุณภาพและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ และนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพและการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจขององค์กรได้ สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความเห็นว่า



“ผู้บริหารทุกคนต้องตระหนักถึงเรื่องนี้ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ต้องมี ต้องพัฒนาให้มากขึ้นจริงๆ เพราะหากส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดกับองค์กรได้ จะเป็นความได้เปรียบทางธุรกิจที่สามารถแข่งขันได้จริง คู่แข่งคือการลงทุน”(ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

แผนการพัฒนาที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นประเด็นที่เป็นจุดแข็งของธนาคารพาณิชย์ไทย คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมสอดคล้องกับหนึ่งในวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) ซึ่งได้เสนอถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้ภารกิจต่างๆ ขององค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันการเรียนรู้จึงเป็นจุดแข็งที่สะท้อนถึงความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ไทยที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมการเรียนรู้ในหน่วยงาน และ โอกาสในการเรียนรู้เกิดรวมอยู่กับการปฏิบัติจริงตลอดเวลา แสดงถึงการมีกลยุทธ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยการประสานการเรียนรู้เข้าไปทุกการเรียนรู้ของการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้น “การเรียนรู้” เป็นองค์ประกอบหลักในการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น แนวคิดของ Marquardt (1996) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดของ Watkins และ Marsick ในการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) เป็นต้น

สรุป องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 3 แผนการพัฒนา การมีระบบฐานข้อมูลความรู้ที่ส่งเสริมและเอื้อให้พนักงานทุกคนเกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน พร้อมส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Self-Learning) ผ่านระบบ e-learning ที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง จะมีผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์และสมรรถนะของพนักงาน สนับสนุนให้ทุกคนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนองค์กรใดๆ

**องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้(Cultural Learning: CL)** วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยไม่ได้นำเอาความรู้ระหว่างบุคคลมารวมกัน แต่เกิดจากความรู้ ความสามารถในแต่บุคคล นำออกมาแสดงเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผลงาน พร้อมทั้งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรได้ มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้วัฒนธรรมกับการเรียนรู้ซึ่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรนั้นจะต้องเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์กรซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของกลุ่มอันจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มและการเรียนรู้ในที่นี้ คือ การเรียนเพื่อให้เกิดการ

เรียนรู้ขึ้น (Learning to Learn) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้  
โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆมีแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กร  
นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มี 5 แผนการพัฒนา ดังนี้

แผนการพัฒนาที่ 1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร สำหรับองค์กรได้มีการกำหนด  
วิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์องค์กรไว้อย่างชัดเจนว่า จะมุ่งพัฒนาสู่องค์กรครบวงจรชั้นนำ  
ของประเทศ (The Premier Universal Organization) มุ่งเน้นการให้บริการต่างๆและกลุ่มลูกค้าหลัก  
ด้วยการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดจากเครือข่ายของกลุ่ม และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่าง  
เต็มที่ ซึ่งบุคลากร หรือพนักงานทุกคนต้องทราบถึงความหมายและจุดมุ่งหมาย เพื่อตอบสนอง  
ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าทั้งลูกค้ารายย่อย และลูกค้าธุรกิจ และ เพื่อให้สอดคล้องกับ  
ทิศทางเศรษฐกิจ และการดำเนินธุรกิจ โดยองค์กรได้ดำเนิน "โครงการปรับปรุงองค์กร" (Change  
Program) ซึ่งเป็นโครงการที่อยู่เบื้องหลัง การเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งการ  
พัฒนา เครือข่าย ในการให้บริการอย่างครบวงจร การพัฒนาบริการใหม่ๆ และการพัฒนาบุคลากร  
และ การดำเนินกิจกรรมองค์กรเพื่อสังคม อย่างต่อเนื่อง

แผนการพัฒนาที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการ  
เรียนรู้ซึ่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรนั้นจะต้องเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของ  
ผู้คนในองค์กรซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของกลุ่มอันจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มและการเรียนรู้ใน  
ที่นี้ คือ การเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น (Learning to Learn) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมี  
วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ นักวิชาการ  
เหล่านี้มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า เรื่องการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ คือการสามารถตั้ง  
คำถามและคิดต่อออกไปจากการแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ๆในการป้องกันปัญหาที่จะ  
เกิดขึ้นโดยเน้นรายละเอียดดังนี้ 1) มุ่งเน้นไปที่ผู้คน หมายถึงลูกค้าพนักงานผู้จัดหาจัดจ้างชุมชน  
(สังคม) และผู้ถือหุ้น 2) ความเชื่อมั่นของผู้นำที่มีต่อคนในองค์กรผู้นำในองค์กรจะต้องมีความ  
เชื่อมั่นว่าสมาชิกในองค์กรมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ 3) ความเชื่อมั่นร่วมกันของผู้คนในองค์กร  
จะต้องมีความเชื่อมั่นร่วมกันว่าพวกเขาสามารถจัดการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆที่อยู่แวดล้อมพวกเขา  
ได้และพวกเขานั้นเองที่จะเป็นผู้กำหนดโชคชะตา 4) ต้อง "ให้เวลา" เป็นปัจจัยในการเรียนรู้เพื่อ  
ก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ (Generative Learning) 5) ความผูกพันร่วมกันของผู้คนในองค์กร ผู้คนใน  
องค์กรจะต้องมีความเชื่อที่เป็นความผูกพันร่วมกันในการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย 6) ผู้คนใน  
องค์กรต้องร่วมกันที่จะเรียนรู้ถึงวิธีการคิดอย่างเป็นระบบและสามารถเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ ถึงกัน  
ได้หมด 7) มีความเชื่อร่วมกันในการให้ความสำคัญกับทำงานเป็นทีม

แผนการพัฒนาที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบุคคล สถานการณ์ หรือลักษณะงานที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ จากการที่องค์กรได้กำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนองค์กรได้มีการเตรียมความพร้อมโดยมีการจัดจ้างบริษัท Consult เข้ามาเพื่อดูแลในส่วนของการฝึกอบรม การใช้เทคโนโลยีใหม่ที่ทางองค์กรนำเข้ามาเพื่อดำเนินตามพันธกิจ นวัตกรรมที่สร้างขึ้นใหม่ ซึ่งพนักงานบางกลุ่มอาจต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยน แต่ทางผู้บริหารมีความมั่นใจว่า พนักงานหรือบุคลากรของทางธนาคารมีความพร้อมในการรับมือต่อความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในด้านการวางแผนจะเกี่ยวเนื่องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์ (Strategies) ต้องมีการการวางแผนการตัดสินใจ ในการจัดเตรียมสิ่งต่างๆที่ต้องการในปัจจุบันและวิธีการปฏิบัติเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

แผนการพัฒนาที่ 4 การสนับสนุนและผลักดัน การเชื่อมองค์กรกับองค์กรเป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างคนในองค์กรในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานองค์กรมีการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับสังคมในระดับสูงจะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) และให้ความสำคัญต่อขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า และเปิดกว้างเรื่องการถ่ายทอดหรือรับความรู้ข้ามสายงานหรือข้ามองค์กรทั้งนี้องค์กรต้องตระหนักถึงผลประโยชน์ กล่าวคือ การที่องค์กรสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรกับลูกค้าและระหว่างองค์กรภายใน และผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับในการติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในฐานะของลูกค้าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

แผนการพัฒนาที่ 5 การวัดและประเมินผล เป็นปัจจัยที่สำคัญในการกระตุ้นและจูงใจพนักงานเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข เพื่อให้งานทุกงานบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยการสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรให้โอกาสพัฒนาตนเอง จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อม มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความอิสระ มีความรับผิดชอบตนเอง ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผล สามารถสร้างสิ่งกระตุ้นทั้งแบบที่เป็นวัตถุ เช่น เงินรางวัล ตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น และสิ่งกระตุ้นที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น การยกย่องชมเชยและการยอมรับการส่งเสริมในหน้าที่การงาน การเพิ่มความท้าทายในเป้าหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบ และการประเมินผล

สรุป องค์ประกอบที่ 3 มี 5 แผนการพัฒนา วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้พบว่า ลักษณะ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีหลายองค์ประกอบ เช่น ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้างมีความยืดหยุ่นไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้ กำหนดเอาไว้มุ่งเน้นที่การทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูลมีค่านิยมร่วม เดียวกัน ประสานงานร่วมกัน ได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงาน มีความเสมอภาคเท่าเทียมมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและกล้าที่เผชิญความเสี่ยง เป็นต้น และในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรพบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอกว่านั้นกลับเป็นข้อได้เปรียบกว่าวัฒนธรรมที่ แข็งแรงในเรื่องของความสามารถในการปรับตัว

**ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบองค์กรนวัตกรรม (Innovational Organization: IO)** เป็นผลที่ สืบเนื่องมาจากความสำเร็จขององค์กรในการขับเคลื่อนกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมที่ สัมพันธ์กับคุณภาพที่เกิดจากองค์กรใน 3 ส่วน คือ คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Quality of Human Resources (HR Innovation) องค์กรประสบความสำเร็จได้เพราะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจึง ต้องสรรหาคนที่มีคุณภาพเข้ามา ส่วนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องสร้าง ต้องรักษา ต้องใช้ทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานต้องมีแววในเรื่องนวัตกรรม มีการ ออกไปตามมหาวิทยาลัยเรียกว่าโครงการ “Drawing Career” เพราะโลกทุกวันนี้ เราไม่ได้แข่งขันที่ ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่แข่งขันตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรที่เรียกว่า Business Partnership หรือ Supply Orders ที่ดีที่สุดด้วย ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญทางด้านองค์กรนวัตกรรม ส่วนที่สองคือ องค์กรคุณภาพ (Quality of Organization) บุคลากรที่มีคุณภาพมาอยู่รวมตัวใน องค์กรจะทำให้องค์กรที่มีคุณภาพ เป็นองค์กรที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างไม่หยุดยั้ง และ ส่วนสุดท้ายคือ ผลิตภัณฑ์หรือการบริการคุณภาพ (Quality of Product or Service) องค์กรที่มี คุณภาพจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่จะสามารถสร้างนวัตกรรมทางสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ได้ มีแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร พาณิชย์ไทย มี 3 แผนการพัฒนา ดังนี้

ผลลัพธ์ที่ 1 องค์กรแห่งนวัตกรรมด้านการสนับสนุนจากองค์กร เป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่เน้น กระบวนการและวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนที่สามารถรองรับบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรได้ทุกระดับชั้นจนสามารถทำให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดการรับรู้ถึงการสนับสนุน บรรยากาศ ขององค์กรที่เอื้อต่อการทำงานที่สามารถส่งผ่านไปทางพฤติกรรมของผู้ที่เป็นตัวแทนขององค์กรได้ เช่น หัวหน้างานในแผนกต่างๆ ที่ปฏิบัติงานต่อบุคลากรในแต่ละฝ่าย เช่น การส่งให้บุคลากรไปเข้า รับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ หรือการเสนอชื่อในฐานะที่เป็นผู้สร้างคุณประโยชน์กับ

กับองค์กร องค์กรนวัตกรรมด้านการสนับสนุนจากองค์กรจึงสามารถพัฒนาขึ้นได้โดยการสร้างกระบวนการคิด ความรู้สึกให้เกิดกับบุคลากรทุกฝ่ายว่า องค์กรหรือผู้บริหารเห็นความสำคัญให้การสนับสนุน การแสดงความเอาใจใส่ จัดสวัสดิการ ค่าตอบแทน รวมถึงการดูแลสภาพการทำงานด้วยการให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมให้ได้รับการฝึกอบรมอันเป็นประโยชน์แก่พนักงานในทุกๆด้าน เป็นต้นองค์กรนวัตกรรมด้านการสนับสนุนจากองค์กรสามารถส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยมีคุณลักษณะของความเป็นสากล กล่าวคือการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน เป็นมืออาชีพ เพื่อให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการมีความไว้วางใจสูงสุดนอกจากนี้แล้วการให้บริการลูกค้ายังจะเปิดกว้าง และมีความหลากหลายไม่เฉพาะและจำกัดพื้นที่ มีขยายอาณาเขตไม่มีขีดจำกัด การให้บริการลูกค้าของธนาคารไทยพาณิชย์ทุกแห่งจะให้ความสำคัญกับความเป็นมืออาชีพแก่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจร เชื่อมโยงกับทั้งหมดกับพันธกิจขององค์กร ความเป็นมืออาชีพเริ่มตั้งแต่ความรู้ความเชี่ยวชาญกับงานที่รับผิดชอบ การมุ่งมั่นเพื่อจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งหมดดังกล่าวแล้วจึงสามารถเกิดขึ้นได้จากองค์กรนวัตกรรมด้านการสนับสนุนจากองค์กร

ผลลัพธ์ที่ 2 องค์กรแห่งนวัตกรรมด้านจิตวิทยาสังคม เป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่เกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ กำหนดคุณค่าได้ เพราะเป็นองค์กรนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์การให้บริการ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้มาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทย จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องมีการทำการศึกษา พฤติกรรมทั้งของบุคลากรและลูกค้าที่มีรับบริการอย่างเป็นระบบ (systematic) ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการให้บริการรวมถึงการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยองค์กรจะต้องมีกรอบแนวทางการพัฒนาจิตวิทยาโดยภาพรวมของบุคลากรทั้งองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมด้านจิตวิทยาสังคมอย่างครอบคลุม

ผลลัพธ์ที่ 3 องค์กรแห่งนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเป็นแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่คณะผู้บริหารได้สะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ด้านเทคโนโลยีที่เป็นองค์กรนวัตกรรมด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ท่ามกลางการแข่งขันองค์กรนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นทางเลือกและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากความแตกต่างและถือว่าเป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญขององค์กร การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สามารถ

นำองค์กร ไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้จริงและคุ้มค่ากับการลงทุน เครื่องมือสำคัญที่เป็นต้นท่อนที่มีอยู่แล้วก็คือเทคโนโลยีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคมหรือแม้แต่ระบบอินเทอร์เน็ต สามารถทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถสร้างนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี องค์กรนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีจึงหมายถึง การรู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด ปัจจุบันนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นและมีการประยุกต์ใช้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การสร้างธนาคารพาณิชย์ไทยด้วยนวัตกรรมใหม่ด้วยการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของธนาคาร อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุนและเพิ่มความคล่องตัวในการจับจ่ายสินค้าและบริการ เป็นต้น

สรุป ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบองค์กรนวัตกรรม มี 3 ผลลัพธ์การขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้น ปัจจัยที่ส่งผลสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ที่จะต้องเริ่มจากการคัดสรรเลือกหา ตามกระบวนการขององค์กร พร้อมทั้งการพัฒนากระบวนการขององค์กรให้มีความเป็นเลิศในเชิงบริหารจัดการ จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสรุปดังตารางที่ 45 ดังนี้

ตารางที่ 45 รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย	เป้าหมายการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมฯ
องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้</li> <li>2. การแสวงหาความรู้</li> <li>3. การสร้างความรู้</li> <li>4. การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้</li> <li>5. การจัดเก็บความรู้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีทุนทางปัญญาหรือองค์ความรู้ที่ต้องการ</li> <li>2. เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกัน</li> <li>3. พัฒนางค์ความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร</li> </ol>
องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร</li> <li>2. การเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหาร</li> <li>3. การเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ทุกระดับ</li> <li>2. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. สร้างทีมงาน</li> <li>4. ทำงานเป็นทีม</li> </ol>

ตารางที่ 45 รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย  
(ต่อ)

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย	เป้าหมายการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมฯ
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้	1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2. วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3. วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4. การสนับสนุนและผลักดัน 5. การวัดและการประเมินผล	1. การบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น 2. บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญ 3. ประสานงานร่วมกันได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงาน มีความเสมอภาคเท่าเทียมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบ	ผลลัพธ์การนำไปใช้	เป้าหมาย
องค์กรนวัตกรรม	1. ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2. ด้านจิตวิทยาสังคม 3. ด้านเทคโนโลยี	1. เป็นองค์กรนวัตกรรม 2. ศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยได้รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 13 แผนการพัฒนา เมื่อได้รูปแบบตามขั้นตอนที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการนำรูปแบบดังกล่าวข้างต้นไปทดลองใช้รูปแบบตามขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

**ตอนที่ 2 การตรวจสอบและรับรอง ประเมินปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย**

ตามที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ตามขั้นตอนการวิจัยที่ 1 ถึง ขั้นตอนการวิจัยที่ 3 ผู้วิจัยได้รูปแบบจากการดำเนินการวิจัยชื่อ “KOCI Model” ซึ่งในหัวข้อนี้อยู่ในขั้นตอนที่ 3 ของการวิจัย คือ

การตรวจสอบและรับรอง ประเมินปรับปรุงรูปแบบ มีวิธีการโดยดำเนินการการสนทนากลุ่ม มีผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ โดยเน้นผู้ที่มีประสบการณ์และมีบทบาทต่อธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 30 คน ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคารพาณิชย์ไทยที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 10 คน 2) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำนวน 10 คน และ 3) พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 10 คน เพื่อหาข้อสรุปผลการประชุม

ผู้วิจัยได้ประเมินผลการวิจัยด้วยการใช้เครื่องมือเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติของความเหมาะสมและความสอดคล้องของ 3 องค์ประกอบ 13 แผนการพัฒนา และ 1 ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบ 3 ผลลัพธ์การนำไปใช้ และเครื่องมือเชิงคุณภาพเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

การนำเสนอการประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ผลการประเมินองค์ประกอบและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และ 2) ผลการปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**ส่วนที่ 1: ผลการประเมินองค์ประกอบและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย**

สำหรับผลการประเมินองค์ประกอบและแผนการพัฒนาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วยผลการประเมินเชิงคุณภาพและผลการประเมินเชิงปริมาณ

### 1. ผลการประเมินเชิงคุณภาพ

สำหรับการประเมินผลเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยนำเสนอตามองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ 13 แผนการพัฒนา และ 1 ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบ 3 ผลลัพธ์การนำไปใช้ รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1** การจัดการความรู้ ประกอบด้วยแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 5 แผนการพัฒนา คือ แผนการพัฒนาคือ 1 การระบุนวัตกรรม

บุคลากรในองค์กรเริ่มทำงานต้องมีการฝึกฝนในสาขาวิชาชีพของคนที่ทำอยู่ เพื่อสร้างความรู้และความชำนาญในงานให้เกิดขึ้นสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการระบุนวัตกรรมของพนักงานในองค์กร ว่า



“สิ่งที่อยากได้ เรื่องที่ต้องการ ต้องมาจากความต้องการจริง ๆ เริ่มตั้งแต่สมาชิกหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างวิสัยทัศน์ และการวางกรอบยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไปอย่างได้ผลและพึงหวังผลได้อย่างชัดเจน” (เจ้าหน้าที่พนักงาน, สัมภาษณ์วันที่ 5 เมษายน 2558 )

### แผนการพัฒนาที่ 2 การแสวงหาความรู้

การพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเรียนรู้ไม่จบซึ่งในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สิ่งหนึ่งที่ต้องมี คือ ความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้การทำงานในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกรรมทางการเงิน สิ่งที่สำคัญ คือ ความซื่อสัตย์ สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ของพนักงานในองค์กร ว่า

ทักษะแบบนี้เป็น inquiry mind บุคลากรต้องมีตรงนี้ Innovation ต้องเกิดจากตรงนี้ก่อน เหตุผลที่ต้องมีการใฝ่รู้และเรียนรู้ตลอดเวลา ก็คือ ต้องพัฒนาตัวเองตลอด สถานการณ์ข้างนอกเปลี่ยนเร็วมาก เรามั่นใจของเรามาก แต่พอก่อนห้อง สิ่งที่เพิ่งหาหรือเป็นเรื่องเก่าไปแล้วต้องมีพวกนี้ก่อน ให้เป็น Corporate Culture ต้องสร้างบรรยากาศตรงนี้ให้ได้ก่อน โดยส่วนใหญ่ พี่ๆ จะสอนเราใฝ่รู้ในสิ่งดีๆ เน้นหนักที่สุด คือ เรื่องการศึกษาดูงาน ความตรงไปตรงมา คือ ห้ามทุจริต (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

### แผนการพัฒนาที่ 3 การสร้างความรู้

การแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานต่างสายงาน เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นอีกทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และสิ่งที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสร้างความรู้ของพนักงานในองค์กร ว่า

มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ทุกระดับ ไม่มีการผูกขาดทางความคิดว่าฉันคิดถูก หรือฉันเก่ง ฉันแน่อยู่คนเดียว การได้เป็นวิทยากรของธนาคารทำให้ได้มีโอกาสช่วยงานสังคม ส่วนตัวไม่ค่อยปฏิเสธที่จะช่วยคน นอกจากการให้โอกาสน้องแล้วคอยสอนน้องๆ อย่างใกล้ชิด รวมถึงทำให้ได้เป็นพิธีกรคู่กับพิธีกรของธนาคารต่างๆ ซึ่งได้มีโอกาสสอนและพัฒนาน้องๆ จากธนาคารอื่นๆ ด้วย (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

#### แผนการพัฒนาที่ 4 การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้

นวัตกรรมการเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้จากการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ประสบการณ์ ซึ่งบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถและประสบการณ์แตกต่าง หากนำความมาสู่ความสามารถที่มีอยู่ดึงออกมาใช้ก็จะช่วยพัฒนาองค์กรได้ สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ของพนักงานในองค์กร ว่า

จะเป็นนวัตกรรมได้ต้องมีการแบ่งปัน เช่น มีการนำประสบการณ์ที่เรียนมาคุยกัน อย่างเป็นระบบ เจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องมองเป็นองค์กรรวมได้ความแตกต่าง ประสบการณ์ต่าง ของงานในองค์กร ต้องประสานให้เห็นภาพใหญ่ ความรู้ที่เป็น technician เป็น professional ต้องดึงออกมาเจ้าหน้าที่ทุกระดับจะมีประสบการณ์ที่ดี เป็นประสบการณ์ที่ต่างกัน ต้องยอมรับ ตรงนี้ มันมีช่องว่าง ช่องว่างที่ผู้บริหารสัมผัสไม่ได้ พวกเราจะได้จากการคุย เป็น tacit ของแต่ละหน่วย ต้องมาคุยกัน (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

#### แผนการพัฒนาที่ 5 การจัดเก็บความรู้

การทำงานในองค์กรเพื่อการนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร เรียกว่า หัวใจของการจัดการความรู้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ด้านความรู้ที่ไต่ระดับขององค์ความรู้ตามตำแหน่งงาน และตามสมรรถนะของผู้บริหาร จนกระทั่งถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ ในการสร้างความรู้เกิดขึ้นด้วยวิธีการสอบถามจากพนักงานเพื่อเก็บรวบรวมความต้องการของพนักงานและอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยการให้ความรู้จากภายนอก มานำเสนอหลักสูตร ความรู้ที่เหมาะสมกับการทำงาน เพื่อลดช่องว่างสมรรถนะต่างๆ ของพนักงานแต่ละระดับ ได้รับความรู้ที่เหมือนกันพร้อมหลักสูตรที่เน้นการนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ของพนักงานในองค์กร ว่า

จากความรู้ในการบันทึกงบประมาณ การวิเคราะห์กระแสเงินสดรับจ่ายและการทำบัญชีครัวเรือนด้วยตัวเอง นำไปสู่ความเชี่ยวชาญในการจัดการบริหารเงินสำหรับตัวเองและถ่ายทอดความรู้ต่อให้คนอื่นได้...รู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถนำความรู้จากการทำงานไปใช้ในการสร้างความมั่นคงได้ (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

สรุป องค์ประกอบที่ 1 มี 5 แผนการพัฒนา การสอนงานในเชิงเทคนิคปฏิบัติที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน เช่น การบรรยาย การอภิปราย การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างกับอุปกรณ์ที่ใช้งานจริงเพื่อแสดงให้เห็นถึงความรู้ที่ได้มาจากการอบรมและสามารถถ่ายโอน

ให้กับผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นภาพและเข้าใจได้ด้วยตัวเอง ซึ่งวิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานซึมซับความรู้ไปในตัว นอกจากนี้ธนาคารมีหลักสูตรและความรู้มากมายที่ธนาคารได้พยายามพัฒนารวมทั้งมีการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความคิด ทักษะ และทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อนเป็นการเรียนรู้แบบยั่งยืนที่จะเป็นวิธีการนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

**องค์ประกอบที่ 2** องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 3 แผน คือ แผนการพัฒนาที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร

ธนาคารได้มีการกำหนดนโยบายด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้แทบทั้งสิ้น แต่จะแตกต่างกันตรงที่การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผลหรือตรงตามความต้องการหรือไม่ โดยเริ่มตั้งแต่โครงสร้างองค์กรนั้นมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับการบริการงานหรือไม่ รวมถึงการสั่งการบังคับบัญชา มีการก้าวทำงาน ซ้ำซ้อน หรือขาดการควบคุมหรือไม่ รวมถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารต่างๆ ในหลายช่องทางเพื่อให้เกิดการประสานงานกันมากกว่าประสานงานอีกทั้งเป็นการสร้างความเข้าใจให้ไปในทิศทางเดียวกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารชุดเดียวกัน เพื่อลดช่องว่างของความเข้าใจสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับด้านองค์กรของพนักงานในองค์กร ว่า

ถ้าเราเข้าใจองค์กรของเราเอง เราจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร เช่น ในเรื่องการทำการค้า สิ่งสำคัญในการทำการค้า เราต้องพัฒนาความสามารถทางการค้าของเราให้มากขึ้นเพื่อไปทำมาหากินยังใ้แนวทางเศรษฐกิจโลกก็ต้องไปทางจีน เราเป็นประเทศเกษตรกรรม เราพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ตลาดใหญ่ของสินค้าส่งออกอยู่ที่จีน ความสามารถที่ต้องพัฒนา คือ ด้านจิตวิทยา การสร้างความไว้วางใจคนทำธุรกิจ ต้องรู้จักกันอย่างดี เชื่อใจกัน เชื่อว่าไม่โกง ไม่เป็นญาติ ก็ทำงานจนเป็นเหมือนญาติพี่น้องที่ไว้วางใจกันได้ว่าจะไม่โกงกัน นี่สำคัญ (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

**แผนการพัฒนาที่ 2** องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหาร

การบริหารนั้นผู้บริหารของธนาคารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะสิ่งต่างๆ ล้วนแล้วแต่เป็นพลวัตรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรและบุคลากรในองค์กรจะต้องปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา และผู้บริหารสูงสุดจะต้องมีการโน้มน้าวชักนำพนักงานและบุคลากรให้คล้อยตามทางความคิดจนนำไปสู่การกระทำและการปฏิบัติตาม มีสติปัญญาและความสามารถเป็นที่ประจักษ์ อีกทั้งยังมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในระดับล่าง โดยยึดมั่นในหลักของคุณธรรม

และจริยธรรม และปฏิบัติตามกฎระเบียบ เงื่อนไข หรือข้อบังคับต่างๆ รวมถึงปฏิบัติตามหลักการของกฎหมาย โดยไม่ไปละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของผู้อื่น อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารของพนักงานในองค์กร ว่า

อย่างเช่น ในกรณีการแก้ไขปัญหานี้สัญญาที่จะขาดอายุความในพื้นที่อัมพวงและพบพระ สาขาแม่สอด ได้ด้วยการเข้าถึงชุมชน เข้าถึงต้นตอของปัญหา เชื่อมประสานงานภาคีที่เกี่ยวข้องและสร้างความผูกพันกับชุมชน ริเริ่มงานใหม่ สายงานธุรกิจต่างประเทศมุ่งสนองความต้องการของลูกค้าให้ครบวงจรมากขึ้น ทำไป เรียนรู้ไป ต้องสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งคู่แข่ง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ เชื่อมเครือข่ายเพื่อเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรในองค์กรยังก่งเน้นพื้นฐานความใกล้ชิด ใส่ใจดูแล ใช้ Hi-Touch นำ Hi-Tech (ระดับหัวหน้าพนักงาน, สัมภาษณ์วันที่ 25 เมษายน 2558 )

### แผนการพัฒนาที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้

คุณค่าก็ควรนำไปสู่การปฏิบัติและนำไปขยายผลในลำดับต่อไป มีความคิดสร้างสรรค์เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างและทำงานเป็นทีม ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่แสดงความก้าวร้าว ใช้กิริยาวาจาที่สุภาพมีความอ่อนโยนและมีลักษณะเป็นมิตร เพื่อให้ผู้พบเห็นเกิดความประทับใจ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีความเสียสละ อุทิศตนเพื่อองค์กร สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับด้านการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ว่า

ความเชื่อชาตินี้มีประโยชน์ในการถ่ายทอดให้บุคลากรคนอื่นๆ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่อายุตั้งแต่ 30 ปี เมื่อมีความรู้นี้จะทำให้มีการบริหารจัดการการเงินของตนเองให้มีฐานะมั่นคงมากขึ้น โอกาสการทุจริตจะน้อยลงไป รู้จักการใช้ชีวิตพอเพียง รู้จักการจัดสรรรายได้ที่ได้รับมาให้เกิดสมดุล ซึ่งต้องอาศัยความมีวินัยทางการเงินและความสม่ำเสมอ บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ สิ่งนี้อาจเป็นทักษะจำเป็นสำหรับคนทำงานทุกคน โดยเฉพาะบุคลากรของธนาคารที่ต้องทำงานในเรื่องการสร้างวินัยการสำหรับลูกค้าด้วย..ณ วันนี้ คงยังไม่ใช่ปลายทางของการพัฒนาสายงานธุรกิจต่างประเทศ แต่เป็นงานที่ต้องมีก้าวหน้าเติบโตต่อไปข้างหน้าได้อีกมาก ควบคู่ไปกับการเติบโตของธนาคารที่ต้องเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ใหญ่มากขึ้น ไม่ใช่เพียงรายย่อยแบบในอดีต ก้าวเริ่มในระยะแรกนี้อาจเป็นบันทึกประวัติศาสตร์สำคัญอีก

ก้าวของธนาคาร เป็นงานสำคัญที่จะต้องขับเคลื่อนบุกเบิกไว้ให้กับคนรุ่นหลัง งานนี้นับเป็น การเดินทางที่ต้องอาศัยการสร้างพันธมิตรและขับเคลื่อนไปด้วยการเรียนรู้ พร้อมหมุนเกลียว องค์กรความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ไปสู่สายเลือดใหม่ของธนาคาร เพื่อการ เติบโตของธนาคารในอนาคตต่อไป (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

สรุป องค์กรประกอบที่ 2 มี 3 แผนการพัฒนา ธนาคารได้พยายามเปิดโอกาสให้ พนักงานทุกคนมีสิทธิที่จะเลือกเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ให้สามารถทำงานได้ในองค์กรนี้ โดยการ พัฒนาการบริหารการเรียนรู้ ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ระบบหนังสือเวียน ผ่านระบบอินทราเน็ตและระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กร, การจัดทำสื่อ การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ (Elearning) และการติดต่อสื่อสารทางภาพและเสียงระยะไกล (VDO Conference) เพื่อให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่มีระเบียบปฏิบัติการทำงานให้สอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกัน การพัฒนาเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ขององค์กร ค่านิยมหลักขององค์กร พันธกิจ ของพนักงานตั้งแต่พนักงานบริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อการนำไปสู่ความ ยั่งยืนขององค์กร

องค์กรประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วยแผนการพัฒนารูปแบบความเป็น องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 5 แผน คือ

แผนการพัฒนาก้าวที่ 1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์หรืออื่นๆ การเรียนรู้ส่วนบุคคลมากกว่านโยบายของ องค์กร ข้อดีของความยังไม่ชัดเจนเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในมุมมองของระบบการเรียนรู้ฝึกอบรมสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ว่า

ทางธนาคารพยายามสร้างระบบและช่องทางไว้ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เช่นกัน ได้แก่ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรใช้เป็นแนวทางการวัดผลงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาทุกปี, พนักงานสามารถทราบกลยุทธ์ที่จะเดินไปข้างหน้าในแต่ละปีได้ และได้รับการ สนับสนุนเป็นอย่างดีจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง, มีการสอนงานกันระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

แผนการพัฒนาก้าวที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดและเป็นรูปธรรม พนักงานเข้าใจถึงสิ่งที่ควร ปฏิบัติและสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ โดยทางธนาคารได้ดำเนินการปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยม สร้างความ

ตระหนัก ให้เกิดขึ้นกับพนักงานและบุคลากรในทุกระดับ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้จริงสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่ ว่า “การทำงานร่วมกันในองค์กร พนักงานที่ทำงานอยู่หรือพนักงานเข้าใหม่จะถูกลูกฝังที่วัฒนธรรมดั้งเดิมและวัฒนธรรมใหม่ขึ้นกับสภาพความเป็นของหน่วยงานที่ยึดปฏิบัติกันมา ” (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

#### แผนการพัฒนาที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน

การกำหนดแผนงานและโครงการ โดยนำโครงการต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ มีการประเมินผลและวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม และนำผลที่ได้ไปพัฒนาเพื่อปรับปรุงระเบียบ ขั้นตอนวิธีการต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรที่ปรับเปลี่ยน ว่า

“ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองให้เป็นพนักงานหรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดทั้งจากธนาคารพาณิชย์ในประเทศและต่างประเทศได้ ” (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

#### แผนการพัฒนาที่ 4 การสนับสนุนและผลักดัน

องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรรวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กรสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนและผลักดัน ว่า

พนักงานในองค์กรล้วนแล้วแต่มีความภาคภูมิใจในการทำงานของตน โดยสมาชิกทุกคนได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่รวมทั้งมีอิสระทางความคิดและการแสดงความคิดเห็นในงานของตน พนักงานในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีกำลังใจที่มีความพร้อมในการทำงานสูง(ระดับหัวหน้าพนักงาน)

#### แผนการพัฒนาที่ 5 การวัดและประเมินผล

องค์กรมีค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อให้ทุกคนได้พัฒนาตนเอง และปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งไว้ การประเมินวัฒนธรรมขององค์กรจะทำให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่เป็นกลางและโปร่งใส และมีการวัดผลและประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยคำถามที่ใช้ในการประเมินก็จะ

เปลี่ยนไปตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดในแต่ละปีเช่นกัน สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล ว่า

ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการจูงใจอย่างยิ่ง โดยการสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูให้โอกาสพัฒนาตนเอง จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อม มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความอิสระ มีความรับผิดชอบตนเอง ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

สรุป องค์กรประกอบที่ 3 มี 5 แผนการพัฒนา องค์กรได้ดำเนินการปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยม สร้างความตระหนัก ให้เกิดขึ้นกับพนักงานและบุคลากรในทุกระดับ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง การดำเนินกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป็นแผนงานและโครงการออกมา โดยนำโครงการต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ มีการประเมินผล และวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม และนำผลที่ได้ไปพัฒนาเพื่อปรับปรุงระเบียบ ขั้นตอน วิธีการต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ หลังจากได้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้ว ก็ยังคงทำการประเมินผลและวัดผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

**ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบ** องค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย ผลลัพธ์การนำไปใช้รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 3 ผลลัพธ์ คือ

ผลลัพธ์ที่ 1 องค์กรแห่งนวัตกรรมด้านการสนับสนุนจากองค์กร

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารยังคงต้องสร้างแนวความคิดเพื่อปลูกฝังให้พนักงานตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองให้เป็นพนักงานหรือบุคลากรที่มีผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดทั้งจากธนาคารพาณิชย์ในประเทศและต่างประเทศได้ ซึ่งองค์กรได้มีการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่านิยมหลักขององค์กร สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับด้านการสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานในองค์กร ว่า

องค์กรของเราจะสนับสนุนให้คนทุกระดับ คิดได้ คิดใหม่ คิดแตกต่าง..ธนาคารมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์และสมรรถนะของพนักงาน สนับสนุนให้ทุกคนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนใคร เพื่อช่วยนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมาย

ที่ตั้งไว้และองค์กรของเราจะสนับสนุนให้คนทุกระดับ คิดได้ คิดใหม่ คิดแตกต่าง รวมทั้งพัฒนาและสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในเชิงความรู้และผลประโยชน์ของพนักงาน (ระดับหัวหน้าพนักงาน 2558)

### ผลลัพธ์ที่ 2 องค์กรแห่งนวัตกรรมด้านจิตวิทยาสังคม

การจัดอบรมด้านการพัฒนาบุคคล เพราะในการจัดอบรมแต่ละหลักสูตรจะส่งผลที่เอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรได้เพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคลากรเป็นสำคัญ และควรเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานสามารถนำเสนอหลักสูตรความรู้ที่ต้องการ ซึ่งอาจจัดอบรมภายในองค์กร หรืออาจให้งบประมาณแก่หน่วยงานไปอบรมนอกสถานที่ได้ และต้องรวบรวมความต้องการของพนักงานจัดทำเป็นหลักสูตรที่จัดอบรมภายในองค์กรได้ โดยองค์กรต้องมีแผนผังความคิดรวบยอด (Mind Mapping) ที่ชัดเจน สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับด้านจิตวิทยาสังคมของพนักงานในองค์กร ว่า

“ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในฐานะเป็นต้นทุนทางธุรกิจ โดยเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ การจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบ การฝึกอบรมแบบเน้นกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร การติดตามและประเมินเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน เรามุ่งมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการที่มีคุณภาพ มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นองค์กรดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับวิถีของคนเอเชีย โดยยึดถือประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ เรามุ่งมั่นที่จะเป็นธนาคารที่มีอัตราการเติบโตสูงอย่างมีคุณภาพ เราดำเนินการด้วยหลักบรรษัทภิบาลโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและสังคมเป็นหลัก และมีความสามารถที่ต้องพัฒนา คือ ด้านจิตวิทยา การสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจคนทำธุรกิจ ต้องรู้จักกันอย่างดี เชื่อใจกัน เชื่อว่าไม่โกง ไม่เป็นญาติ ก็ทำงานจนเป็นเหมือนญาติพี่น้องที่ไว้ใจกันได้ว่า จะไม่โกงกัน นี่สำคัญ”(พนักงาน)

### ผลลัพธ์ที่ 3 องค์กรแห่งนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี

องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากเทคโนโลยีมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเพื่อเพิ่มความเร็วและเป็นการรับเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร ซึ่งในทุกๆ ปี ทางธนาคารจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือไม่ก็ซื้อใหม่ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญเพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของธนาคาร เจ้าหน้าที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับผู้บริหารชั้นสูง แต่ละระดับจะใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละด้านที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญที่



เป็นผู้สร้างและกำหนดงานต่างๆ จะทำงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งศูนย์รอบนอกจะเป็นผู้ปฏิบัติการใช้งานสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีของพนักงานในองค์กร ว่า

องค์กรต้องให้ความสำคัญเรื่องนี้ครับ อย่างธนาคารเราเพื่อให้การบริการลูกค้าเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ พร้อมทั้งสร้างมิติใหม่ของการให้บริการ เราได้เป็นผู้นำทางธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ด้วยการเปิดให้บริการ Automatic Teller Machine: ATM หรือเป็นที่รู้จักกันดีในขณะนั้นว่า บริการเงินด่วน เป็นธนาคารแรกในประเทศไทย รวมถึงการให้บริการธนาคารทางโทรศัพท์ (Tele-banking) แก่ลูกค้ารายบุคคลและอินโฟแบงกิ้ง ธนาคารเพื่อธุรกิจ (Info-banking) แก่ลูกค้าของธนาคารเราที่สำคัญของนวัตกรรมนี้คือ เรามีการสร้างเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูล โดยลูกค้าบางกลุ่มจะกังวลเรื่องความปลอดภัยของธนาคารออนไลน์ (ระดับหัวหน้าพนักงาน)

สรุป ผลจากการใช้รูปแบบ มี 3 ผลลัพธ์ นโยบายในการพัฒนาในองค์กรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยใช้มืออาชีพเข้ามาบริหารและผลักดัน โดยมีแผนงานและกระบวนการติดตามที่ชัดเจน มีการจัดอบรมกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคาร เช่น หลักสูตรเพื่อให้นักงนงานเข้าใจสถานการณ์ได้เร็วขึ้นและมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น และมีการพิจารณานำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ประโยชน์และเกิดความคุ้มค่า ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับปฏิบัติงาน

## 2. ผลการประเมินเชิงปริมาณ

สำหรับการประเมินผลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำเสนอตามองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ 13 แผนการพัฒนา 1 ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบ และ 3 ผลลัพธ์การนำไปใช้ รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการใน 3 ส่วน คือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมการจัดสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อถอดบทเรียนที่ได้จากการเข้ารับการอบรมและการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 30 คน ความคิดเห็นโดยการพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และความสอดคล้องกันระหว่างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนางค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

หลังจากได้ข้อสรุปจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์และการจัดสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ออกมาเพื่อให้เกิดข้อเสนอแนะ และผลของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน โดยการพิจารณารับรองความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และความสอดคล้องกันระหว่างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยแบ่งได้ 3 ข้อ ดังนี้

2.1 ผลของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ตามตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

(n = 30 คน)

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางานองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้	1. การระบุนวัตกรรม	4.35	0.81	มาก
	2. การแสวงหาความรู้	3.60	0.50	มาก
	3. การสร้างความรู้	3.65	0.59	มาก
	4. การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้	4.35	0.88	มากที่สุด
	5. การจัดเก็บความรู้	4.00	0.97	มาก
องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร	4.20	0.95	มาก
	2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหาร	4.40	0.82	มากที่สุด
	3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้	4.20	0.95	มาก
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้	1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร	4.50	0.69	มากที่สุด
	2. วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่	4.20	0.89	มาก
	3. วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน	4.25	0.85	มาก
	4. การสนับสนุนและผลักดัน	4.15	0.93	มาก
	5. การวัดและประเมินผล	3.55	0.51	มาก

ตารางที่ 46 ความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อ  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย (ต่อ)

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางค์กรนวัตกรรมเพื่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารพาณิชย์ไทย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบ องค์กรแห่งนวัตกรรม	1. ด้านการสนับสนุนจากองค์กร	4.40	0.88	มากที่สุด
	2. ด้านจิตวิทยาสังคม	3.70	0.57	มาก
	3. ด้านเทคโนโลยี	3.85	0.67	มาก
ผลการประเมินความเหมาะสม		<b>4.06</b>	<b>0.25</b>	มาก

จากตารางที่ 46 จะเห็นได้ว่า ความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์กร  
นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความ  
เป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
จำนวน 30 คน ได้พิจารณารับรองความเหมาะสมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.25)  
สรุปได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณารับรองความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อ  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กร  
นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในระดับมาก

2.2 ผลของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ  
ความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการ  
พัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย  
ตามตารางที่ 47

ตารางที่ 47 ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กร  
นวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

(n = 30 คน)

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนากล้องกรนวัตกรรมการ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารพาณิชย์ไทย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้	1. การระบุมความรู้	4.95	0.22	มากที่สุด
	2. การแสวงหาความรู้	4.00	0.73	มาก
	3. การสร้างความรู้	4.05	0.60	มาก
	4. การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้	4.80	0.62	มาก
	5. การจัดเก็บความรู้	4.50	0.83	มาก
องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร	4.60	0.75	มากที่สุด
	2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหาร	4.47	0.17	มาก
	3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้	4.46	0.22	มาก
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้	1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร	4.60	0.60	มากที่สุด
	2. วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่	4.40	0.75	มาก
	3. วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน	4.40	0.68	มาก
	4. การสนับสนุนและผลักดัน	4.60	0.50	มาก
	5. การวัดและประเมินผล	4.25	0.40	มาก
ผลลัพธ์จากการใช้ รูปแบบ องค์กรแห่งนวัตกรรม	1. ด้านการสนับสนุนจากองค์กร	4.46	0.23	มาก
	2. ด้านจิตวิทยาสังคม	4.47	0.24	มากที่สุด
	3. ด้านเทคโนโลยี	4.45	0.25	มาก
ผลการประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ		4.47	0.26	มาก

จากตารางที่ 47 จะเห็นได้ว่า ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 30 คนพิจารณารับรองความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.26) สรุปได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้พิจารณารับรองความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร

พาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย รูปแบบการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ในระดับมาก

2.3 ผลของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยตามตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ความสอดคล้องระหว่างของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

(n = 30 คน)

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้	1. การระบุนความรู้	4.45	0.76	มาก
	2. การแสวงหาความรู้	4.10	0.45	มาก
	3. การสร้างความรู้	4.10	0.45	มาก
	4. การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้	4.60	0.75	มากที่สุด
	5. การจัดเก็บความรู้	4.45	0.83	มาก
องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร	4.80	0.62	มากที่สุด
	2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหาร	4.42	0.13	มาก
	3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้	4.43	0.19	มาก
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้	1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร	4.30	0.73	มาก
	2. วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่	4.55	0.60	มาก
	3. วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน	4.60	0.60	มาก
	4. การสนับสนุนและผลักดัน	4.65	0.59	มากที่สุด
	5. การวัดและประเมินผล	4.05	0.51	มาก
ผลลัพธ์จากการใช้ รูปแบบ องค์กรแห่งนวัตกรรม	1. ด้านการสนับสนุนจากองค์กร	4.42	0.22	มาก
	2. ด้านจิตวิทยาสังคม	4.41	0.24	มาก
	3. ด้านเทคโนโลยี	4.39	0.25	มาก
ผลการประเมินความสอดคล้อง		4.42	0.26	มาก

จากตารางที่ 48 จะเห็นได้ว่า ความสอดคล้องระหว่างของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้พิจารณารับรองความสอดคล้องโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.26) สรุปได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณารับรองความสอดคล้องระหว่างของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในระดับมาก

กล่าวโดยสรุปสำหรับผลการปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยหลังจากนำรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า มี 3 องค์ประกอบ 13 แผนการพัฒนา 1 ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบและ 3 ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบ โดยนำรูปแบบ “KOIC Model” ไปทดลองใช้โดยการอบรมให้ความรู้ด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมผลจากภายหลังการอบรม ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D.= 2.03), ภาพรวมผลประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.25), ภาพรวมผลความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.= 0.26) และ ภาพรวมผลความสอดคล้องของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.= 0.26) จากผลการประเมินดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ดี ครอบคลุมทุกประเด็น มีความเหมาะสม เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง



## บทที่ 7

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และ 2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ใน 3 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 เป็นการศึกษาสภาพการณ์องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสอบถาม ในการสัมภาษณ์เชิงลึก มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยชั้นที่ 2 เป็นการหา รูปแบบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมลิสเรลในการประมวลผลได้โมเดลสมการโครงสร้างขององค์ประกอบเป็นโมเดลชั่วคราวและชั้นที่ 3 เป็นการประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มีวิธีการโดยดำเนินการ การสนทนากลุ่ม เครื่องมือเชิงปริมาณเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ เครื่องมือเชิงคุณภาพเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากนั้นนำข้อมูลมาสรุปผลและเขียน รายงาน

## สรุปผล

ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย สรุปผลการวิจัยได้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1. ผลการศึกษาสภาพการณ์องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย 2. ผลการสร้างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และ 3. ผลการประเมินและปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการณ์องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า โดยส่วนใหญ่ธนาคารพาณิชย์ไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรก่อน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาองค์กรมีความเข้มแข็งส่งผลต่อการดำเนินกิจการ ทั้งนี้สภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capitals) ที่สำคัญขององค์กร ธนาคารพาณิชย์จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีความเชื่อพื้นฐานขององค์กรว่าความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพด้านต่างๆ เช่น การให้ความรู้ การศึกษา การอบรม และการฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 14 แห่ง พบว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป็นสิ่งที่กำหนดในการดำเนินนโยบายของแต่ละแห่ง ซึ่งภาพรวมทั้งหมดมุ่งเน้นไปทิศทางเดียวกัน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนขององค์กร

2. ผลการสร้างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ดังนี้

2.1 การตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมลิสเรล เพื่อหาความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้โมเดลชั่วคราว โดยเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบเส้นทางตามสมมติฐาน นำเสนอเป็นโมเดลสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าแบบจำลองของความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิง



ประจักษ์หลังจากการปรับค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 121.79 ค่า df เท่ากับ 100 ค่า P-Value 0.06844 ค่า RMR เท่ากับ 0.03 ค่าดัชนีการใช้ได้ดีของการเข้ากันกับข้อมูลหรือค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีการเข้ากันได้เชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square / df) เท่ากับ 1.23 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.02 แสดงว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นในเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.2 รูปแบบจากการสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสภาพการณ์ทั่วไปของธนาคารพาณิชย์ไทย การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้วิจัยให้ชื่อว่า “KOCI Model” โดยรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และ เป้าหมาย (goal) และองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) K = Knowledge Management (การจัดการความรู้) 2) O = Organizational Learning (องค์กรแห่งการเรียนรู้) 3) C = Cultural Learning (วัฒนธรรมการเรียนรู้) 4) I = Innovational Organization (องค์กรนวัตกรรม) รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มี 4 องค์ประกอบ และ 16 แผนการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1: ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ และ 5) การจัดเก็บความรู้ องค์ประกอบที่ 2: ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร 2) การเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหาร และ 3) การเรียนรู้เกี่ยวกับด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบที่ 3: ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4) การสนับสนุนและผลักดัน และ 5) การวัดและประเมินผล และ องค์ประกอบที่ 4: ด้านองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ 1) ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2) ด้านจิตวิทยาสังคม และ 3) ด้านเทคโนโลยี จะมีผลทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ที่เป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเพื่อการศึกษาพัฒนาต่อยอดที่จะส่งผลต่อการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพได้ในอนาคต

3. ผลการประเมินและปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มีวิธีการ โดยดำเนินการ การสนทนากลุ่ม มีผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ โดยเน้นผู้ที่

มีประสบการณ์และมีบทบาทต่อธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 30 คน โดยแบ่งผลการประเมิน ดังนี้ 1) ผลการประเมินเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ทั้งด้านความรู้ ความคิด ทักษะคติ และทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเรียนรู้แบบยั่งยืนที่จะเป็นวิธีการนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capitals) 2) ผลการประเมินเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เป็นความคิดเห็นโดยการพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และความสอดคล้องกันของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยและแผนการพัฒนางานองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มีดังนี้

3.1 ผลการประเมินความเหมาะสมรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 30 คน พิจารณารับรองความเหมาะสมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$  S.D. = 0.25)

3.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 30 คน พิจารณารับรองความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$  S.D. = 0.26)

3.3 ผลการประเมินความสอดคล้องกันของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณารับรองความสอดคล้องโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.42$  S.D. = 0.26)

จากผลการประเมินดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ดี ครอบคลุมทุกประเด็น มีความเหมาะสม เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

## อภิปรายผล

ผลการศึกษา รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย อภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการณ์ความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

จากการศึกษา พบว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป็นสิ่งที่กำหนดในการดำเนินนโยบายของแต่ละแห่ง ซึ่งภาพรวมทั้งหมุดมุ่งเน้นไปที่ทิศทางเดียวกัน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนขององค์กร โดยเรียกทุนนี้ว่า ทุนมนุษย์ เป็นทุนที่สามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้ โดยมีความเชื่อพื้นฐาน

ขององค์กรว่าความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพด้านต่างๆ เช่น การให้ความรู้ การศึกษา การอบรม และการฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญ จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในที่สุดสอดคล้องกับ Paladino (2007: 534 – 553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กร การมุ่งเน้นด้านลูกค้าและแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กรที่มีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการมุ่งเน้นด้านลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ส่วนนวัตกรรม นอกจากนี้แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของสินค้าใหม่ องค์กรที่ต้องการความสำเร็จด้านนวัตกรรมควรพัฒนาทรัพยากรเฉพาะภายในองค์กรซึ่งรวมถึงการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร นอกจากนี้การมุ่งเน้นด้านลูกค้านำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับภาณุ ลิ้มมานนท์ (2554: 65) การจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรเกิดขึ้นจากทุกหน่วย ฝ่าย ขององค์กร โดยโครงสร้างการบริหารทุกส่วนมีความสำคัญเท่าๆกัน โดยไม่ยึดติดกับอำนาจการบริหาร แต่ให้ยึดหลัก วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ พันธกิจ จึงบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการภายในองค์กร รวมถึงต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญในองค์กร จึงทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่อไปสอดคล้องกับ กิรติยศยิ่งยง (2552: 64) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์

ระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงระบบมุ่งเน้นขีดความสามารถของพนักงานเป็นสำคัญ รูปแบบการทำงานเป็นทีมและการทำงานข้ามสายงานการให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจในการทำงานและ การประเมินผลระบบและนวัตกรรมสอดคล้องกับ พสุเดชะรินทร์ (2553: 48) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมนั้นมีทิศทางและกลยุทธ์ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม มุ่งเน้นในด้านนวัตกรรมและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลต่อองค์กรรวมถึงสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญและคุณค่ากับนวัตกรรมเป็นสำคัญความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารมีโครงสร้างองค์กรรวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมเนื่องจากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลายมากกว่าและให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสถานะแวดล้อมในการทำงาน

แนวคิดพื้นฐานที่ปรากฏในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าของแต่ละองค์กรซึ่งจะกลายเป็นองค์กรนวัตกรรม คือ 1) ทุนมนุษย์ขององค์กรเพื่อการสร้างบริการของลูกค้า 2) การสร้างคน คือการสร้างองค์กรที่ดีที่สุด 3) การบริหารองค์กรอย่างมีส่วนร่วม 4) การทำงานเป็นทีม 5) ซื่อสัตย์ต่อธุรกิจขององค์กร 6) ความคิดสร้างสรรค์ 7) ความเป็นสากล 8) ความเป็นมืออาชีพ และ 9) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกคนต้องตระหนักถึงเรื่องนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ต้องมีพัฒนา

ให้มากขึ้นจริงๆ เพราะหากส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดกับองค์กรได้ เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจทางการแข่งขันได้จริง คู่แข่งกับการลงทุนด้วย

2. ผลการสร้างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้าง มีตัวแปรผลลัพธ์ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีตัวแปรเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ องค์กรนวัตกรรม

2.1.1 โมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น มีผลการวิเคราะห์ระดับองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ส่งผลต่อองค์กรนวัตกรรมมีค่านำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 และจากปัจจัยไปยังตัวแปรสังเกตได้มี 5 ตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ การถ่ายโอนความรู้มีค่านำหนักองค์ประกอบมากแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบการจัดการความรู้มีผลต่อองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทยสูง ซึ่งประกอบด้วยด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ ทั้งนี้เพราะ การมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้นก็จะเกิดการคิดวิเคราะห์ การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้แก่กันมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมการถ่ายทอดความรู้และการเก็บรวบรวมความรู้แบบใหม่ขึ้นเพื่อให้เหมาะสมต่อความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ Marquardt (1996: 124) ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของกระบวนการจัดการความรู้ไม่เน้นการควบคุม เพราะเป็นการแบ่งปัน ร่วมมือ และใช้ทรัพยากรความรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaoru Ishikawa (1968: 116-118) ที่กล่าวว่าระบบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย ส่วนหัวคือองค์ความรู้ ส่วนกลางคือการถ่ายทอดความรู้ และส่วนหางคือคลังความรู้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยตามแนวคิดของ Kaoru Ishikawa (1968: 125-129) ได้แบ่งปัจจัยด้านการจัดการความรู้ออกเป็น 5 ด้านย่อยเช่นเดียวกับที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลรูปแบบ ประกอบด้วยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สคส. (2549: 65-69) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย การรวบรวมความรู้และคัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็น การวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อยกระดับความรู้ การสร้างความรู้ใหม่

และการประยุกต์ใช้ความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2546: 25-29) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ทั้งนี้ การจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทยองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์โครงสร้างและพื้นฐานเดิมขององค์กร เพื่อตรวจสอบระดับความรู้เดิม อีกทั้งองค์กรควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดทำแผนความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร

2. ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลต่อองค์กรนวัตกรรม มีค่านำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.74 และจากปัจจัยไปยังตัวแปรสังเกตได้มี 3 ตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ด้านองค์กรมีค่านำหนักองค์ประกอบมาก แสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อองค์กรนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทยสูง ซึ่งประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านการบริหาร และด้านการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบขึ้นจากหลายส่วนได้แก่ ตัวบุคคลากรเองที่มีความต้องการในการเรียนรู้ (Senge, 1990: 29-36) และตัวองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการบริหารของธนาคารพาณิชย์ทุกแห่ง โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ซึ่งมีหน้าที่หลักตั้งแต่การค้นหาคำความรู้ กำหนดสิ่งที่จะถ่ายทอดความรู้ รูปแบบวิธีการถ่ายทอดความรู้ เครื่องมือเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ใช้ (Marquardt, 1996: 185-190) จนถึงการประเมินผลความรู้ที่บุคลากรได้รับ (Argyris, 1997: 25-27) โดยแต่ละองค์กรต่างให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมากตามแนวคิดของ Senge (1990: 45-49) องค์กรใดที่มีผู้ที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งย่อมเกิดข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยองค์ประกอบของการเรียนรู้นั้นประกอบด้วย 7 ระดับ คือ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน การเรียนรู้เรื่องภายในองค์กร เรียนรู้เรื่องภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร เรียนรู้อนาคตและโอกาสทางธุรกิจ และองค์กรนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ (ชวินท์ ชัมมนันท์กุล, 2540: 45-52) ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าองค์ประกอบของการเรียนรู้ทุกองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้โดยตรง ซึ่งเป็นสาเหตุให้องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สูงสอดคล้องกับ Week and Leon (1993: 160-165) Watkins and Marsik (1992: 58-62) และเจนเจตร มณีนาค (2546: 47-52) พบว่า เป็นตัวแปรที่ส่งผลเชิงสาเหตุ ที่มีการคิดอย่างเป็นระบบของบุคคลและการเรียนรู้เป็นทีมสอดคล้องกับ นิตยา ค้วงประเสริฐ (2550: บทคัดย่อ) ในงานวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธิน พบว่า การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง พนักงานมีการยอมรับในเหตุผลและมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานรวมทั้งด้านวิสัยทัศน์ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน และความเข้าใจ

เชิงระบบ คือพนักงานมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมนั้น ในองค์กรได้สร้างความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดความรู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการฝึกทักษะในการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและองค์กร เพื่อให้ดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งผลต่อองค์กรนวัตกรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.15 และจากปัจจัยไปยังตัวแปรสังเกตได้มี 5 ตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาก แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้มุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์กรซึ่งเป็นองค์การมีนโยบายที่ให้ความยุติธรรม ให้การสนับสนุนพนักงานในองค์กร การตัดสินใจหรือการดำเนินการต่างๆ ในองค์กรพิจารณาถึงผลกระทบที่มีบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใดและเคารพในสิทธิความเป็นมนุษย์ ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรสนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้างมีความยืดหยุ่นไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดเอาไว้มุ่งเน้นที่การทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล มีค่านิยมร่วมเดียวกัน ประสานงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงาน สอดคล้องกับ Dennis (2000: 423-426), Sinze (1994: 26-32) และ Oastland and others (2001: 15-18) พบว่า เป็นตัวแปรที่ส่งผลเชิงสาเหตุ ที่มีการผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยไม่ได้นำเอาความรู้ระหว่างบุคคลมารวมกัน แต่เกิดจากความรู้ ความสามารถในแต่ละบุคคล นำออกมาแสดงเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ของงาน พร้อมทั้งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้ต่อองค์กรได้ รวมถึงเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีการยกย่องชมเชยและการยอมรับการส่งเสริมในหน้าที่การงาน การเพิ่มความท้าทายในเป้าหมาย และหน้าที่ความรับผิดชอบ และการประเมินผล สอดคล้องกับ McNabb (2007: 106-124) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้พบว่าการยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกระตุ้นและจูงใจพนักงานเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารสามารถสร้างสิ่งกระตุ้นทั้งแบบที่เป็นวัตถุ เช่น เงินรางวัล เป็นต้น และสิ่งกระตุ้นที่ไม่ใช่วัตถุ ทั้งนี้ องค์กรสามารถพบความเปลี่ยนแปลงในตัวแบบแนวคิดค่านิยมร่วมและความจำเป็นขององค์กรการเรียนรู้ในระดับบุคคลจำเป็นต่อองค์กรในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรโดยรวม และใช้การเรียนรู้ในวิธีการที่เหมาะสม ในการที่จะส่งเสริมและให้รางวัลการใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มา

4. ปัจจัยด้านองค์กรนวัตกรรม จากปัจจัยไปยังตัวแปรสังเกตได้มี 3 ตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ การสนับสนุนจากองค์กรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาก แสดงให้เห็นว่าองค์กรจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งองค์กร

ควรมีหลักการในการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมทั้งจุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอนนอกจากนี้ ยังต้องอาศัยหลักการหลายอย่างที่เอื้อต่อการพัฒนา อันนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการที่สมบูรณ์และนำไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้อง Robin and MarryKuter (1993: 458-460) พบว่า เป็นตัวแปรที่ส่งผลเชิงสาเหตุ ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและธรรมาภิบาล มีกระบวนการระบบรูปแบบวิธีการและการบริหารองค์กรบนฐานของธรรมาภิบาลเพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมสอดคล้องกับแนวคิดของ King and West (1987: 140, Cited in King and Anderson, 2002: 35) ได้แบ่งลักษณะที่สำคัญของนวัตกรรมในองค์กรไว้ 6 ลักษณะ ดังนี้ 1) นวัตกรรมเป็นกระบวนการหรือวิธีการภายในองค์กร ความคิดใหม่อาจจะเป็นจุดเริ่มสำหรับนวัตกรรมแต่ไม่สามารถเรียกว่าเป็นนวัตกรรมได้โดยตัวมันเอง 2) นวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่ใหม่สำหรับสังคมนั้นๆ แม้ว่าจะไม่ใช่สิ่งใหม่ในระดับของบุคคล 3) นวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่มีความมุ่งหมายแน่นอนมากกว่าเป็นความบังเอิญที่จะเกิดขึ้น 4) นวัตกรรมต้องไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ประจำ 5) นวัตกรรมต้องมีจุดมุ่งหมายที่จะผลิตผลกำไรให้องค์กร บางส่วนและ/หรือในสังคม 6) นวัตกรรมต้องมีประสิทธิผลต่อสาธารณะ สถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรทุกองค์กรเล็งเห็นถึงนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างมาก ความจำเป็นในต้องปรับตัวขององค์กร โดยเฉพาะทุนศักยภาพของทรัพยากรบุคคลที่จะต้องพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

2.1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่เป็นองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มี 3 องค์ประกอบ 13 แผนการพัฒนา ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1: การจัดการความรู้มี 5 แผนการพัฒนา ดังนี้แผนการพัฒนาที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ แผนการพัฒนาที่ 2 การสร้างความรู้แผนการพัฒนาที่ 3 การแสวงหาความรู้, แผนการพัฒนาที่ 4 การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ และ แผนการพัฒนาที่ 5 การจัดเก็บความรู้การนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ คือ ช่วยการสร้างนวัตกรรม เพิ่มคุณภาพการบริการ ให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม ลดเวลาการบริการ ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร จนกระทั่งสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่ทัดเทียมในภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Probst, Raub และ Romhardt (2003: 458) ที่อธิบายว่า การจัดการความรู้แต่ละแนวคิดมีข้อดีแตกต่างกันไป สิ่งที่สำคัญและยากที่สุดคือ องค์กรจะเลือกใช้แนวคิดหรือกรอบความคิดแบบใด จึงจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ การนำแนวคิดดังที่กล่าวมา ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงการเชื่อมโยงองค์ความรู้ระหว่างการประสิทธิผลไปสู่การจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดีย่อมจะนำไปสู่การพัฒนาในทางที่ดีขององค์กร โดยแต่ละแนวคิดที่กล่าวมานี้ ส่วนแต่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกัน คือ การแสวงหาและสร้างความรู้, การจัดเก็บความรู้, การแบ่งปันความรู้, การประยุกต์ใช้ความรู้, การแลกเปลี่ยนความรู้ และ การนำความรู้ไปใช้ สอดคล้องกับ ศัชชญาส ควงจันทร์ (2551: 195 – 215) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงานในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน โดยนำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้ในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในองค์กรนั้น จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรจากกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ซึ่งมีขั้นตอนตั้งแต่การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ ดังนั้นรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร จึงเริ่มตั้งแต่ร่วมกันสร้างเป้าหมาย (share vision) ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อจัดการความรู้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการสำรวจองค์ความรู้ที่ส่งเสริมการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 2: องค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 3 แผนการพัฒนา ดังนี้ แผนการพัฒนาที่ 1 ด้านองค์กรแผนการพัฒนาที่ 2 ด้านการบริหาร และแผนการพัฒนาที่ 3 ด้านการเรียนรู้ องค์กรย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและอยู่ภายใต้แรงกดดันของบุคคลและองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ ที่เน้นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและทีมงาน เพื่อการพัฒนาองค์กรจึงให้ความสำคัญกับภาพแวดล้อมขององค์กร การเพิ่มทักษะการเรียนรู้และการฝึกประสบการณ์ โดยแนวทางของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นด้าน พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบาย โดยเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของบุคลากร มีการประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการคิด ส่งเสริมให้เกิดทิศทางของการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิด Senge (1990: 42) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงานโดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร โดยบุคคล เป็นองค์ประกอบ สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคล และที่เป็นทีม ทั้งในระดับผู้นำ และสมาชิกทั่วไป ขององค์กร

องค์ประกอบที่ 3: วัฒนธรรมการเรียนรู้ มี 5 แผนการพัฒนา ดังนี้ แผนการพัฒนาที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร แผนการพัฒนาที่ 2 ด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่, แผนการพัฒนาที่ 3 ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนแผนการพัฒนาที่ 4



ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ และแผนการพัฒนาที่ 5 ด้านการวัดผล และการประเมินอย่างต่อเนื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยไม่ได้นำเอาความรู้ระหว่างบุคคลมารวมกัน แต่เกิดจากความรู้ ความสามารถในการแต่บุคคล นำออกมาแสดงเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ของงาน พร้อมทั้งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้ ต่อองค์กรได้ สอดคล้องกับแนวคิด Chatman and John (1991, quoted in Greenberg and Baron, 1999: 471-472) ที่เสนอลักษณะวัฒนธรรมด้านการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมซึ่งมีลักษณะที่บุคลากรมีการคิดสร้างสรรค์ผลงาน และเกิดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิด Denison (2000: 347-372) ที่เสนอลักษณะความสามารถในการปรับตัวส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้นคือการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Creating change) โดยการวางแผนหลังจาก ที่อ่านและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ สอดคล้องกับธิดา จุลินทร (2549: 97-108) บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีการเข้าถึงกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเข้าใจ จนเกิดทักษะ ในการดำเนินการงานตามกระบวนการและทุกคนให้ความร่วมมือและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องถือเป็น ปัจจัยที่ส่งเสริมและเกื้อหนุนให้การจัดการความรู้มีผลสำเร็จ

ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบ องค์กรนวัตกรรม มี 3 ผลลัพธ์ ดังนี้ ผลลัพธ์ที่ 1 ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ผลลัพธ์ที่ 2 ด้านจิตวิทยาสังคมและ ผลลัพธ์ที่ 3 ด้านเทคโนโลยีการ เปลี่ยนแปลงองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อแต่ละสมาชิกภายในองค์กรได้นำไปปฏิบัติ ด้วยความเข้าใจ และปรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับวิธีของตนเองอย่างแนบเนียน ทั้งนี้ยังมี ตัวแปร ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างเทคโนโลยีบุคคลและกายภาพ ซึ่งล้วนแต่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ กานต์ ตระกูลสุน (อ้างถึงใน กิรติ ยศยิ่งยง, 2552: 54) กล่าวไว้ว่า เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่าง ยั่งยืนทั้งในด้านการคิดพัฒนาสินค้าบริการรูปแบบธุรกิจกระบวนการทำงานและการสร้างบุคลากร ในทุกระดับสอดคล้องกับ Panayides (2006: 466 - 483) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มาก่อนและผลลัพธ์ ของความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ให้บริการขนส่งจำนวน 251 องค์กรในฮ่องกง โดยให้ความสนใจกับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อนนวัตกรรมที่นำไปสู่คุณภาพ ของการให้บริการและผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์และ การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นความสามารถขององค์กรหลัก (Organizational Capabilities) ที่มี อิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร การมุ่งเน้นขององค์กร ผ่านความสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสูงขึ้น โดยการสร้างสรรค์ วิธีการในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เพื่อค้นหาแนวทางใหม่สำหรับการทำงานและทำให้ความคิดใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่องค์กรจะเป็นคนแรกที่น่าเข้าสู่ตลาดในรูปแบบสินค้าและบริการใหม่การเน้น

ความสัมพันธ์ (Relationship Orientation) ไม่ใช่เพียงทำให้เกิดนวัตกรรมเท่านั้น แต่มีความสำคัญกับการทำให้ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดขึ้นด้วยสอดคล้องกับ วันทนีย์ ซือส์ตย์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า เหตุผลสำคัญที่องค์กรต้องการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นคือเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุดและต้องการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งโดยมีวิธีการคือ การพัฒนานวัตกรรมระดับบุคคล เช่น การกำหนดเป็นขีดความสามารถในงานและการเข้ารับการศึกษาอบรมด้านนวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรมระดับกลุ่ม/แผนก เช่น การกำหนดตัวชี้วัดของแผนกในการพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนานวัตกรรมระดับองค์กร เช่น การผลักดันให้เป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กรหรือการจัดทำโครงการพัฒนาระดับองค์กร ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรทั้งสอง เกิดจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องและเข้ากันได้กับแนวทางการพัฒนานวัตกรรม การให้ความสำคัญจากผู้บริหารระดับสูง การมีทีมงานด้านการพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณภาพและการได้รับความร่วมมือจากพนักงาน

3. ผลการประเมินและปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ผลการประเมินและปรับปรุงรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ภายหลังจากนำรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า มี 4 องค์ประกอบ 16 แผนการพัฒนาภาพรวมผลประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.25), ภาพรวมผลความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.= 0.26) และ ภาพรวมผลความสอดคล้องของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.= 0.26) จากผลการประเมินดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ดี ครอบคลุมทุกประเด็น มีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เครื่องมือการพัฒนาความสามารถของบุคลากรนับเป็นหนึ่งในแผนงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดเตรียมไว้สำหรับพัฒนาผลงานของพนักงาน เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องของการวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานว่า ความสามารถข้อใดเป็นจุดแข็ง จุดด้อย หรือมีความสามารถข้อใดเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด หลังจากนั้นจึงพิจารณาเลือกหรือคิดหาวิธีการพัฒนาความสามารถที่เหมาะสม ซึ่งมีวิธีการมากมายหลายวิธีที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การต่อยอดองค์ความรู้ ด้วยการหาเครื่องมือต่างๆ มาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2551: 215) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไว้ดังนี้ คือ การฝึกอบรมในห้องเรียนและการฝึกอบรมนอกห้องเรียน นี่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของรูปแบบการนำเครื่องมือต่างๆ มาเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น จะเลือกใช้เครื่องมือแบบไหนนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมแต่ละสถานการณ์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

สอดคล้องกับ Institute of Work Psychology (2003: 186) ศึกษาเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรม พบว่า ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานสะสมความรู้ มีความชำนาญ และความสามารถใหม่ๆ และต้องอาศัยบรรยากาศในการทำงาน กล่าวคือ ได้รับโอกาสการเรียนรู้มีการสนับสนุนเพื่อให้เกิดให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว สอดคล้องกับ Li, Zhao และ Lui (2006: 679 – 697) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและผลการปฏิบัติงาน พบว่า (1) การฝึกอบรมพนักงานเป็นการเพิ่มเงินเพื่อให้พนักงานมีความทักษะและความสามารถมากขึ้นและสนับสนุนให้มีหลักสูตรและเรียนรู้จากการกระทำ (2) การสนับสนุนจากภายในองค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความท้าทายแก่บุคลากร เพื่อความก้าวหน้าในงาน (3) เกณฑ์การวัดผลในงานและควบคุมที่อนุญาตให้พนักงานทำผิดพลาดในกระบวนการนวัตกรรม ต้องมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันสูง และสร้างความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบบวกต่อกันนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่จะพัฒนาด้านบุคลากรให้มีความเข้มแข็งหรืออาจจะก่อตั้งสถาบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการตามรูปแบบ (Model) ดังกล่าวข้างต้น นโยบายในการพัฒนาในองค์กรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยใช้อำนาจเข้ามาบริหารและผลักดัน โดยมีแผนงานและกระบวนการติดตามที่ชัดเจน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยที่ดูแลด้านการพัฒนาบุคคล อาจนำรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านการจัดอบรม ด้านการเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาความรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงานของตน และมีการศึกษาแนวทางเพื่อขยายผลต่อยอดในการนำรูปแบบฯ ที่เน้นกระบวนการศึกษาด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านจิตวิทยาองค์กร ประยุกต์สู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

1.2 ควรส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์ไทยจัดตั้งกลุ่มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นเพื่อใช้เป็นศูนย์กลางแห่งการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะของพนักงานในแต่ละธนาคาร และสร้างเครือข่าย แบ่งปันความรู้ ซึ่งศูนย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารเป็นกลไกขับเคลื่อนให้ธนาคารมีระบบการจัดการความรู้เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองค้นพบหรือนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยน

1.3 ควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์ไทยใช้แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาของธนาคารตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ธนาคารได้กำหนดไว้และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการพัฒนาองค์ความรู้ของธนาคารไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

1.4 หน่วยงานของรัฐในระดับต่างๆตั้งแต่กระทรวง กรม หน่วยงานการปกครองท้องถิ่น ควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 13 แผนการพัฒนา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ตามหน่วยงานต่างๆ หรือชุมชน ตามบริบทหรือสภาพการณ์แต่ละแห่ง

## 2. ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

2.1 จากผลการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสะสมองค์ความรู้ในองค์กร โดยการนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ คือ ช่วยการสร้างนวัตกรรม เพิ่มคุณภาพการบริการ ให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม ลดเวลาการบริการ ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร จนกระทั่งสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่ทัดเทียมในภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนในองค์กรช่วยให้พนักงานได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าสามารถทำงานส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและอยู่ภายใต้แรงกดดันของบุคคลและองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ ที่เน้นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและทีมงาน เพื่อการพัฒนาองค์กรจึงให้ความสำคัญกับภาพแวดล้อมขององค์กร การเพิ่มทักษะการเรียนรู้และการฝึกประสบการณ์ โดยแนวทางของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นด้าน พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบาย โดยเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของบุคลากร มีการประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการคิดส่งเสริมให้เกิดทิศทางการพัฒนาทั้งนี้พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

2.3 จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยไม่ได้นำเอาความรู้ระหว่างบุคคลมารวมกัน แต่เกิดจากความรู้ ความสามารถในแต่บุคคล นำออกมาแสดงเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ของงาน พร้อมทั้งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้ต่อองค์กรได้ ตลอดจนสามารถไปใช้ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ ต่อเนื่องกันและไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรรวมถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงาน ในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร เช่นการปลูกฝังขนบธรรมเนียมของหน่วยงาน เป็นต้น

2.4 จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารพาณิชย์ไทยการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อแต่ละสมาชิกภายใน องค์กรได้นำไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจและปรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับวิธีของตนเองอย่างแนบเนียน ทั้งนี้ยังมีตัวแปรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างเทคโนโลยี บุคคลและกายภาพ ซึ่งล้วนแต่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

### 3. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาทฤษฎีฐานรากควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ และทำความเข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์และการอยู่ร่วมกันของมนุษย์

3.2 ควรมีการศึกษาตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางการประเมิน การพัฒนาบุคลากร ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม ประเมินผลการ พัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือให้สอดคล้องกับบริบทของบุคคล

3.3 ควรมีการศึกษาการประยุกต์ใช้วิชาเศรษฐศาสตร์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการในธนาคารพาณิชย์

3.4 ควรมีการนำรูปแบบองค์กรนวัตกรรมและแผนการพัฒนาฯของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับหน่วยองค์กรอื่นๆหรือชุมชนเพื่อจะได้เปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้น และปัจจัยสนับสนุนองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร แตกต่าง หรือเหมือนกันอย่างไร

### รายการอ้างอิง

- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (2552). **องค์กรนวัตกรรม**. เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน. เข้าถึงได้จาก [http://marketeer.co.th/inside\\_detail.php?inside\\_id=5002](http://marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=5002)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management –KM)**. (2552). เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน. เข้าถึงได้จาก [http://WWW.odi.stou.ac.th/ODI/Mydream\\_KM\\_J.htm](http://WWW.odi.stou.ac.th/ODI/Mydream_KM_J.htm).
- “การขยายเครือข่ายทางธุรกิจ.” (2548) **กรุงเทพธุรกิจ** 2, 54 (24-30 มิถุนายน): A-16.
- “การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric Bank).” (2548). **ผู้จัดการรายสัปดาห์** (ตุลาคม): 8.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). **องค์กรแห่งนวัตกรรม: แนวคิดและกระบวนการ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงพาณิชย์. กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2550). **ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โอกาสทางการค้าและการลงทุนของไทย**. นนทบุรี: สำนักเอเชียตะวันออก.
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2552). **มูลค่าการค้าของไทยกับประเทศคู่ค้าสำคัญ**. เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.dtn.go.th>: เข้าถึงเมื่อ 12/12/2555
- \_\_\_\_\_. (2554). **มูลค่าการค้าของประเทศไทยกับประเทศคู่ค้าสำคัญ**. เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม 2556. เข้าถึงได้จาก <http://www.dtn.go.th>
- กลุ่มความร่วมมือกลุ่มทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ. (2549). **บทความของสำนักความร่วมมือทางการค้าภูมิภาค**. กรุงเทพฯ: กลุ่มความร่วมมือกลุ่มเศรษฐกิจระหว่างประเทศ.
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). (2548). “คว้าแชมป์สมัยที่ 4. Best Consumer Finance.” **การเงินการธนาคาร** 28, 152 (มิถุนายน): 189.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2550). “องค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง.” **วารสารบริหารธุรกิจ** 30, 115 (กรกฎาคม – กันยายน): 31-44.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). **การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โกศลดีศีลธรรม. (2546). **การจัดการความรู้แบ่งโลกธุรกิจใหม่**. ปทุมธานี: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). (2545). “กลยุทธ์ฟื้นฟูเศรษฐกิจได้ผล GDP ไทยโตร้อยละ 2.2 ในปี พ.ศ. 2544.” **เศรษฐกิจวิเคราะห์** 19 (12 กันยายน): 9.
- “คอลัมน์แยกย่อยกลยุทธ์.” (2551). **ประชาชาติธุรกิจ** (18 มีนาคม 2551): 28.

- แคทซ์, รัลด์ฟ. (2550). **การบริหารจัดการนวัตกรรม**. แปลจาก *Managing Creativity and Innovation*. แปลโดย ณิชญา สันตระกูลผล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.
- ครรรชิต มาลัยวงศ์. (2537). **ไอทีเพื่อประชาชน 2**. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- จารุวรรณ นุตะศรีรินทร์. (2550). “วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เจริญ เจษฎาวัดย์. (2546). “การบริหารความเสี่ยง.” ผู้จัดการ ( พฤษภาคม): 1.
- เจนเนตร มณีนาคม และคณะ. (2546). **สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ: ส.เสริมมิตรการพิมพ์.
- จุฑามณี ตระกูลมุกดา. (2544). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร**. สงขลา: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จำเรียง วยวัฒน์และเบญจมาศ อัมพันธ์. (2540). **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาติชาย ณ. เชียงใหม่. (2540). “การพัฒนาประเทศตามกระบวนการทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดการจัดการพัฒนา.”เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 27 มีนาคม.
- ชินภัทร ภูมิรัตน. (2547). **การจัดการความรู้ในการจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิก. (2546). **การบริหารลูกค้าสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ: ทิปโป่งพอยท์.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2541). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล, นิตักษณ์ คณะวรรณ และธีรพล แซ่ตั้ง. **การตลาดรุ่ง มุ่งสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ��ชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์. (2007). **การสร้างสรรค์นวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: Pluspress.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล. (2545). **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส (1999).

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- คณัย เทียนพุก. (2552). **รหัสลับบนนวัตกรรม**. เข้าถึงเมื่อ 8 มิถุนายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://innovation/bloggang.com/dnt>
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานดา มามะศิริรานนท์. (2544). **วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ตติยา มะม่วงแก้ว. (2548). “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการณ์นวัตกรรมกับความพึงพอใจต่อการได้รับนโยบายและการส่งเสริมสนับสนุนนวัตกรรมของภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกรณีศึกษาอุตสาหกรรมเครื่องจักรสานปราจีนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไทรรัฐ. (2555). **ตลาดเงินไทยเร่งปรับตัวรับ AECอุปสรรคเพียง ‘ภาษา-ก.ม.ล่าหลัง’**. เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม 2556. เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-aec.com/401>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2548). **50 ปี ธนาคารแห่งประเทศไทย 2485-2535**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พรินต์ติ้ง กรุ๊ป.
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน). (2557). เข้าถึงเมื่อ 9 พฤษภาคม. เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/bank/th/home.html> สืบค้นวันที่
- ธนาคารพาณิชย์. (2558). “กระแสทรรศน์.” มติชน (8 มกราคม): 7-9
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). เข้าถึงเมื่อ 9 พฤษภาคม. เข้าถึงได้จาก <https://www.bot.or.th/Thai/Pages/default.aspx>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2548). **เศรษฐกิจและการเงิน : ยอดหนึ่งค้ำที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ ทั้งระบบ จำแนกตามสถาบันการเงิน ณ สิ้นงวด พ.ศ. 2541-พ.ศ. 2546**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิชาการ.
- ธานีทร์ ศิลป์จารุ. (2548). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วี อินเทอร์เน็ต.
- นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543). “การจัดการความรู้.” **รังสิตสารสนเทศ** 6, 1 (มกราคม-มิถุนายน): 12, 269.
- นิทัศน์ วิเทศ. (2542). **การจัดการความรู้ : เทคนิคการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบ ในการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิซิเนส เพรส.



- นพดล เหลืองภิรมย์. (2550). “การจัดการนวัตกรรม: การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักวิจัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- น้ำทิพย์ วิกาวิน. (2547). **การจัดการความรู้กับคลังความรู้**. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **การวิเคราะห์อภิมาน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). (2547). “พัฒนาการตลาดทุนไทย.” **ชนบทเศรษฐ** 8, 84: 23-24.
- บุญดี บุญญากิจ และ คณะ. (2547). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2550). **องค์การกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคเอกชน**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอส เพลส.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดีนทร์ วิจารณ์ (2549). **การจัดการความรู้สู่..ปัญญาปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2549). **เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง**. กรุงเทพฯ: ไชเบอร์เพรส.
- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2548). “บัวหลวงชูตินเชื่อบ้าน 0 %.” **การเงินการธนาคาร 28** (มิถุนายน): 153.
- “แบงก์นอกระดมเงินจุดดอกเบี้ยพุ่ง'ชาติรีชี'เกิน 7% กระทบการจ่ายหนี้.” (2548). **ผู้จัดการ** (พฤศจิกายน): 1.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประคอง วรรณสุต. (2542). **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). **การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เม็ดทราย พรินติ้ง.
- ปริญญา ดันสกุล. (2543). **ทำไม Team ไม่เวิร์ค**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จิตจักรวาล.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2548). **เอกสารประกอบการศึกษากระบวนวิชา HU 801 พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการศึกษาต่อเนื่อง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปณิศา ลัญชานนท์ และ คณะ. (2548). **การวิจัยธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร จำกัด.

- ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร. (2547). **กลยุทธ์แข่งขันทางการตลาด: ทำอย่างไรให้ชนะในสงครามการตลาด**. กรุงเทพฯ: พราวเพรส.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.
- พิทักษ์ ไปเร็ว. (2550). “บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรม  
กรณีศึกษา: บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์.
- พัชรพล วงศ์บุญสิน และคณะ. (2550). **การเพิ่มผลิตภาพกำลังแรงงานอาเซียน**. กรุงเทพฯ:  
สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **ความสำคัญของนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่**. เข้าถึงเมื่อ 25 กรกฎาคม  
2552. เข้าถึงได้จาก [www.pasu.net](http://www.pasu.net).
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
ทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
ทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พรชิตา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พิชิต เทพวรรณ. (2549). **องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม**. เชียงใหม่:  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
- ไพโรจน์ อุลิต. (2548). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. ค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม. เข้าถึงได้จาก  
<http://it.aru.ac.th/courseware2/detail/chapter/c96.htm>
- ไพโรจน์ อุลิต. (2548). **แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. เข้าถึงเมื่อ 14 กันยายน 2548. เข้าถึงได้จาก  
<http://it.aru.ac.th/courseware2/detail/chapter/c91.htm>
- พจिता, ชิโร. (2549). **กลยุทธ์สู่องค์กรนวัตกรรม**. แปลจาก A Strategy for Cooperation Innovation.  
แปลโดย นพเก้า ศิริผลไพบุลย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พงษ์วรรณการพิมพ์.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2548). **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2546). **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ลีปรีช.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2546). **สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

- ยื่น ภู่วรรณ. (2547). การจัดการความรู้. เข้าถึงเมื่อ 26 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก [http://www.micro-se-ed.com/content/mc177\\_110.htm](http://www.micro-se-ed.com/content/mc177_110.htm).
- รัศมี วรกิจโกคาทร. (2545). “ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้.” การประชุมทางวิชาการประจำปี 2545 ของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย การพัฒนาประเทศสู่สังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เชียงราย, 22-23 พฤศจิกายน.
- รุ่ง โปษยานนท์, มัลลิกะมาส ดอน นาคทรพรพ และผองจิต จิตตมัย. (2548). ความท้าทายของธนาคารพาณิชย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเงิน. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2549). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด
- โรงพยาบาลเกาะสมุย. (2552). คู่มือนิเทศงานโรงพยาบาลเกาะสมุย. กรุงเทพฯ: การนิเทศงาน สาธารณสุข.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2543). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิกิพีเดีย. (2557). ธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 14 แห่ง. เข้าถึงเมื่อ 18 สิงหาคม. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81>
- วิจารณ์ พานิช. (2547). ทิศานุภาพของการจัดการความรู้. เข้าถึงเมื่อ 18 สิงหาคม. เข้าถึงได้จาก <http://WWW.kmi.or.th>
- วิโรจน์ ลักขณาอิสร์. (2548ก). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์องค์กร. เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก [http://www.tpa.or.th/newtpa/member/article82\\_3.html](http://www.tpa.or.th/newtpa/member/article82_3.html).
- วิโรจน์ ลักขณาอิสร์. (2548ข). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์องค์กร. เข้าถึงเมื่อ 13 กันยายน. เข้าถึงได้จาก [http://www.e-hrit.com/article\\_index.asp?id=040101](http://www.e-hrit.com/article_index.asp?id=040101)
- วิโรจน์ ลักขณาอิสร์. (2548ค). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เข้าถึงเมื่อ 13 กันยายน. เข้าถึงได้จาก <http://dnfe.nfe.go.th/ilp/soc5/so31-52.htm>
- วิฑูร สิมะโชคดี. (2539). รีเอ็นจิเนียริง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2548). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการบริหารปกครองที่ดี. เข้าถึงเมื่อ 13 กันยายน. เข้าถึงได้จาก [http://www.dlt.go.th/clearydlt/article/dev\\_hr.doc](http://www.dlt.go.th/clearydlt/article/dev_hr.doc)

- วรรณ ขี้มนรจนานนท์. (2549). **องค์กรนวัตกรรม**. เข้าถึงเมื่อ 23 มิถุนายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbizweek.com>
- วันทนีย์ ซื่อสัตย์. (2549). “แนวทางการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).” ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการพัฒนาระบบการศึกษามนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วินัย สวัสดิ์วร. (2552). “จับตาวิกฤตเศรษฐกิจไทย.” **ก้าวใหม่** 2, 7: 10.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). **การจัดการความรู้คืออะไร: ไม่ทำไม่รู้**. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- \_\_\_\_\_. (2548). **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริม การจัดการความรู้ (สคส.).
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2546). **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- วิรัช พานิชวงค์. (2546). **การวิเคราะห์การถดถอย**. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศิริวิวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สถานที่พิมพ์ บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย. (2547). **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ แบบธุรกิจกับผู้บริโภคของไทย**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาระบบสารสนเทศเพื่อการ จัดการ คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวิวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- ศิริวิวรรณ กิจโชติ. (2548). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เข้าถึงเมื่อ 14 กันยายน 2548. เข้าถึงได้จาก <http://www.msi.mu.ac.th/teacher/siriwan/ch3.ppt>
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : Diamon in business World.
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2543). **คู่มือการประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ดีไซค์ จำกัด.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : มุ่งเน้นการฝึกอบรมเชิงระบบ**. เข้าถึงเมื่อ 13 กันยายน. จาก <http://www.stou.ac.th/Thai/Offices/Oce/Knowledge/1-45/page3.html>
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2548). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. (2550). **คู่มือหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ**. ม.ป.ท.

- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ. (2545). **ยุทธวิธีการแข่งขัน : เทคนิคการวิเคราะห์สภาพ ธุรกิจ และ คู่แข่งขันเพื่อกำหนดปัจจัยแห่งชัยชนะ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2546). **เทคโนโลยีการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริม กรุงเทพฯ, 2546.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ: Diamond inbusiness World.
- สมบัติ สมาวลิ. (2540). **ประเทศไทยในทศวรรษหน้า: วิทัศน์นี้คำ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อการพัฒนาประเทศไทยใน ทศวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). **กลยุทธ์การตลาด : การวางแผนการตลาด**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย. (2554). **ศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยใน เอเชีย**. กรุงเทพฯ: หอการค้าไทยและสภาหอการค้าไทย.
- อมร นนทสุต. (2550). “นวัตกรรมกับการพัฒนางานสาธารณสุข.” เอกสารวิชาการเตรียมความพร้อม ผู้บริหาร.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2545). **การบริหารการตลาด กลยุทธ์ และยุทธวิธี**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อนุช อภภิรม และคณะ. (2545). **โครงการข่าวสารทิศทางประเทศไทย : สังคมความรู้และจุดยืน ไทยบนเวทีโลก**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อริสา สำรอง. (2549). **จิตวิทยาการจัดการและบุคลากร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). **การจัดการความรู้ : เพื่อเพิ่มมูลค่า**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). **การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มมูลค่า**. เข้าถึงเมื่อ 5 กรกฎาคม 2548. เข้าถึง ได้จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKknowView.asp?id=242>
- อุทุมพร จามรมาน. (2532). **วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุ้นดา นพคุณ. (2527). **การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- “โอนเงินได้ ไม่ต้องมีบัญชี.” (2548). **การเงินการธนาคาร 28** (มิถุนายน): 62-63.

แสมบริก, ดี. ซี., แนคเลอร์, ดี. เอ. และ ทัชแมน, เอ็ม.แอล. (2543). **นํากรเปลี่ยนแปลงแบบมืออาชีพ**. แปลจาก Navigating Change. แปลโดย สายฟ้า พลวายุ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด.

Association of Southeast Asian Nations. (2009) **Roadmap for an ASEAN Community** 6: 38-42.

Armstrong, M. 2006a. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 10<sup>th</sup> ed. Philadelphia: Kogan Page

Armstrong, M. 2006b. **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. 3<sup>rd</sup> ed. Philadelphia: Kogan Page

Armstrong, M. (2002). **Strategic Human Resource Management**. New York: McGraw-Hill.

Agsornintara, Adshariya et al. (2003). "The Human Side of Innovation" Compensation Preferences of R&D Personnel in Public Research

Ahluwalia, P. (2001). "World Economic Outlook : An Alternative Explanation of Contagious Currency Crises in Emerging Markets." International Monetary Fund Working Paper.

Ahmed, Pervaiz K. (1998). "Culture and Climate for Innovation." **European Journal of Innovation Management** 1, 1: 30-43.

Ailin, M. and P. Lindgren. (2008). "Innovation Leadership in Danish SMEs." **Academy of Management Journal**, 38 (November): 5-9.

Adekunle, O. O. (2003). "Knowledge Management and Global Diversity : A Framework to Support Organizations in Developing Countries." Finland: Department Information Technology, University of Turkey.

Anantamula, V. S. P. (2004). "Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations." Doctoral Dissertation, The George Washington University.

ASEAN Secretariat. (2013.) **ASEAN ECONOMIC COMMUNITY BLUEPRINT**. Accessed January 1. Available from [www.aseansec.org/21083.htm](http://www.aseansec.org/21083.htm)

Assink. (2006). **Managing Innovation in Practice**. Accessed September 28, 2009. Available from <http://www.cbi.chalmers.se>

Argyris, C. (1999). **On Organizational Learning**. Oxford, England : Blackwell.

\_\_\_\_\_. (1993). **Knowledge for Action**. San Francisco : Jossey-Bass.

- Argyris, C. (1991). "Teaching Smart People How to Learn." **Harvard Business Review** 69, 3: 99-109.
- Argyris, C., and D. Schon. (1978). **Organization learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison Wesley.
- Arbuckle, J. L. (1995). **AMOS for Windows Analysis of Moment Structures**. Chicago: SmallWaters Corp.
- Bassi, L. et al. (2000). **Profiting form Learning**. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Becker, G.S. (1993). **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**. 3<sup>rd</sup> ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Bhaskaran, Suku. (2006). "Incremental Innovation and Business Performance : Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment." **Journal of Small Business Management** 44, 1 (January): 64-80
- Buch, Sebastian D. (2006). "The Relationship of Family Influence, Top Management, Teams Behavioral Integration and Firm Performance in German Family Business." Doctoral dissertation, Alliant International University.
- Berenson, M. L., and D.M. Levine. (1999). **Basic Business Statistics**. New York: Prentice-Hall.
- Buell, V. P. (2001). **Marketing Management : Strategic Planning Approach**. New York: Mc Graw-Hill.
- Beld, R. (2004). **Targeting Your Message is the Key to Successful Bank Marketing**. USA: Gaudio.
- Becker, W. J., A.M. Huselid, and Dave Ulrich. (2002). **The HR Scorecard HBS**. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bender and Kui-Wai Li. (2009). **The Changing Trade and Revealed Comparative Advantages of Asian and Latin America Manufacture Exports**. New Haven : Yale Economic Growth Center.
- Borghoff, U. M., and R. Pareschi (1998). **Information Technology for Knowledge Management**. Accessed September 28, 2009. Available From <http://www.iicm.edus>. p.38.
- Borjesson, Sofia. (2009). **Managing Innovation in Practice**. Accessed September 19. Available from <http://www.cbi.chalmers.se>
- Bollen, Kenneth A. (1989). **Structural Equation with Latent Variables**. New York: Mc Graw-Hill.

- Bollen, and J. S. Long (n.d.), Testing structural equation models: 136-162. Newbury Park, CA: Sage.
- Browne, M. W., and R. Cudeck (1993). **Alternative ways of assessing model fit**. Beverly Hills, CA: Sage
- Cambell, R. and S. Monson (1994). "Building A Goal-Based Scenario Learning Environment." **Educational Technology** 9 (November/December): 9-14.
- Case Study of the Best International Human Resources Management Project.
- Choo, C.W. (1998). **The Knowing Organizations Use Information to Construct meaning, Create Knowledge and Make Decissions**. Oxford: Oxford University Press.
- Clark, P. (2000). **Organization in Action : Competition Between Contexts**. London: Routledge.
- Clark, J. B. (2001). **Competitive in Dynamic Marketing**. California: California State University.
- Claudette, C. L. (2001). "Assessing the influence of Organizational Culture on Knowledge Management Success." UMI, Dissertation.
- Cummings, T.G. and C. G. Worley (2005). **Organizational Development and Change**. 8<sup>th</sup> ed. Cincinnati: OH: South – Western College.
- Cummings. (n.d.) **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press.
- Davenport, T.H. and J. Glaser (2002). "Just-in-time Delivery Comes to Knowledge Management." **Harvard Business Review** (July) : 107-111.
- David, L.G., and B. D. Stanley (2003). **Quality management**. 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Drucker, P.F. (1999). "Managing Oneself." **Harvard Business Review** (March-April): 64-74.
- Dafl, R. L. (2000). **Organization Theory & Design**. New York: West Publish.
- Daryl, M., T.M. Mark, and M.T. Bhavani. (2001). **Knowledge Management Classic and Contemporary Works**. London: MIT Press.
- Davenport, and Prusak. (2002). **Working Knowledge : New Organization Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School.
- Davis, L. (1997). **Key Management Decisions**. London: Nicholas Bradley.



- Decosta, J. 1993. **Conflict Management and the Learning Organization: A Case Study (Organization Design, Continuous Learning Culture)**. New York: The Fielding Institute.
- Delahaye, B.L. (2005). **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management**. 2 nd ed. Milton, Qld: John Wiley Press : 256-260
- Demarest, M. (1997). "Understanding the knowledge management." **Journal of Long Range Planning** 30: 374-384.
- Denis Hew. (2003). **Towards an ASEAN Economic Community by 2020: Vision or Reality**. Accessed December 1, 2012. Available from <http://www.iseaa.edu.sg/viewpoint/dhjun03.pdf>
- Denzin, Norman K./Charles M. Keller. (1981). "Frame analysis reconsidered." **Contemporary Sociology** 10: 52-60
- Dertouzos, M. (2009). "Four pillars of innovation." **Technology Review** 102, 6: 31.
- Dessler, G. 2009. **A Framework for Human Resource Management**. 5 th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Duane, D., and R.M. Cosenza. (1995). **Business Research for Decision Making**. 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Wadsworth Publishing Company.
- Drier, H.N. (1977). **Programs of Career Guidance, Counseling, Placement, Follow-Up, and Follow-Through: A Future Perspective**. Columbus, O.H.: National Center for Research in Vocational Education, Ohio State University.
- Drucker, P. F. (2000). The Coming of the New Organization. **Harvard Business Review** 45: 462-494.
- \_\_\_\_\_. (1999). **The New Realities. Mandarin**. Accessed December 1, 2013. Available from <http://www.brint.com/paper/ecology.htm>. p.59, 129.
- Drucker, P. (1995). **Innovation and entrepreneurship**. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Ebben, James J. (2003). "Small Firm Performance : The Effects of Two Proposed Strategies." Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- Egan, T.M., M.G. Upton, and S. A. Lynham (2006). "Career Development: Load – Bearing Wall or Window Dressing? Exploring Definitions, Theories and Prospects for HRD – Related Theory Building." **Human Resource Development Review** 5, 4: 442-477.

- Freund, J. E. (2002). **Modern Elementary Statistics**. New Jersey: Prentice-Hall.
- French, W.L. and Bell, C.H. 1990. **Organizational Development**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Furlong, G. (2001). "Knowledge Management and the Competitive Edge." **Knowledge Management Research** 275: 305-315.
- Furlong, G. (2003). **Knowledge Management and the Competitive Edge**. London: University of Greenwich Business School. p. 3.
- Fonseca, A. F. (2004). "The Effect of Integrated Knowledge Management Architecture on Organizational Performance and Impact. The Case of the World Bank." University of Maryland College Park.
- Garavan, T.N. (1997). Training, Development, Education and Learning: Different or the Same? **Journal of European Industrial Training**. 21(2): 39-50.
- Garvin, D.A. (1993). "Building a Learning Organization." **Harvard Business Review** (July-August):78-91.
- Garvin, D. (1993). "Building a learning organization." **Harvard Business Review** 71: 78-91.
- George, Dalton. (2002). "Economics Development and Social Change." **ICSSR Journal of Abstracts and Reviews - Sociology and Social Anthropology** 5: 50-65.
- Gilley, J.W. and S.A. Egglund. (1989). **Principles of Human Resource Development**. New York: Addison-Wesley.
- Gilley, J.W. and Maycunich, A (2000a). **Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development Through State-of-the-Art Human Resource Practices**. Cambridge. M.A.: Perseus Books.
- Gilley, J. and A. Maycunich. ( 2000b). **Organization Learning Performance and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development**. Cambridge. M.A.:Perseus.
- Gilley, J.W., S.A. Egglund and A.M. Maycunich (2002). **Principle of Human Resource Development**. Cambridge. M.A.: Perseus.
- Gulati, R., N. Nohria, and A. Zaheer. (2000). "Strategic Networks." **Strategic Management Journal** 21: 204-215.
- Gary Y .F. Wong and Richard Y .K. Fung. (2005). **Critical Factors for Organizational**. Illinois: Sloan School of Management.

- Gliddon, David G. 2006. "Forecasting a Competency Model for Innovation Leaders Using a Modified Delphi Technique." Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University.
- Hay Insight selections. (2005). **The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies.** Dawn Sherman Managing Director: Hay Insight: Harborside Financial Center.
- Hamel, G., and C.K. Prahalad. (2002). **Competing for the Future.** Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Haggie, K. and J. Kingston. (2003). **Choosing Your Knowledge Management Strategy.** Accessed November 7, 2003. Available from: <http://www.tlinc.com/artic51.htm>
- Herr, E.L. (2001). "Career Development and Its Practice: A Historical Perspective." **The Career Development Quarterly** 49, 3: 196-211.
- Institute of Work Psychology. (2003). **Developing Innovation Culture: Implication.** Accessed December 11, 2009. Available from <http://esrccoigroup.shef.ac.uk>
- Ivancevich, J.M. (2007). **Human Resource Management.** 10<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Jacobs, R.L. (1990). "Human Resource Development as an Interdisciplinary Body of Knowledge." **Human Resource Development Quarterly** 1, 1: 65-71.
- Jakarta. (n.d.). "Association of Southeast Asian Nations." **Journal of Economic** 9, 29: 39.
- Jiang Wei and Tong-An Wang. (2008). "Structural Characteristics and Performance of Innovative organization in Knowledge-Intensive Business Services: Empirical Studies in China." Zhejiang University.
- Jimenez-Jimenez, Daniel and Requel Sanz Valle. (2005). "Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study." **International Journal of Manpower** 26, 4: 364-381.
- Jöreskog, K. and D. Sörbom. (1993). **LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language.** Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Jong, Jeroen P. and Den Hartog, Deanne N. (2007). "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour." **European Journal of Innovation Management** 10, 1: 41-64.

- Keskin, Halit. (2006). **Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities In SMEs An Extended Mode**. Accessed August 11, 2009. Available from <http://WWW.emeraldinsight.com/journals.htm>
- Kearns, P. (2003). **HR Strategy Business Focused, Individually Centered**. Amsterdam: Butterworth.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (2000). "Strategic Focus Organization." **Harvard Business Press** 39: 39-45.
- Keen, G.W. P., and Knapp. (2002). **Every Ménage's Guide to Business Process**. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kuczaj, T. (2001). **Knowledge Management Process Model**. Accessed July 17, 2014. Available From <http://www.inf.vtt.fi/pdi/publications/2001/p455.pdf>2003.
- Keown, J. A. et al. (2002). **Foundations of Finance : The Logic and Practice of Financial Management**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Knowles, M.S. (1980). **Self Directed Learning: A Guide for Learner and Teacher**. N.p.: Association Press.
- Knowles, M.S., R. A. Swanson, and E. F. Holton. (2005). **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**. 6 th ed. Boston: Elsevier.
- Kotler, P. (2002 ). **The Major Tasks of Marketing Management**. Boston: HarperCollins.
- \_\_\_\_\_. (2000). **Marketing Management : Planning Implementation and Control**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., and G. Armstrong. (2001). **Principles of Marketing**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Krames, J. A. (2001). **What the Best CEO's Know**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kriengsak Panuwatwanic, Rodney A. Stewart, and Sherif Mohamed. (2008). " The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance The Case of Design Firms." **Engineering Construction and Architectural Management** 15, 5: 407-422.
- Kotler, P., and S. JH. Levy. (1999). "Demarketing, Yes, Demarketing." **Journal of Marketing**, 49, 9: 74.

- Kotler, P., and R. Singh. (1999). "Marketing Warfare in the 1980s." **Journal of Business Strategy** 6, 29: 7.
- Laudon, K. C., and J. P. Laudon. (2002). **Management Information System : Management the Digital Firm**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Long, L. (2002). **Management Information System**. New Jersey: Prentice-Hall. 271
- Liebowitz, J. and Ching Y. S. (2000). "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital." **Journal of Intellectual Capital** 12: 138.
- Li, Yuan, Zhao, Yongbin and Yi Liu (2006). "The Relationship Between HRM, Technology Innovation and Performance in China." **International Journal of Manpower** 27, 7: 679-697.
- Lee, Hong-Hee. (2006). "The Effects of ASP Utilization Factors and Organization Factors on Organizational Performance of Customers firms : A Longitudinal Study." Doctoral dissertation, University of Nebraska.
- Low, David R., Ross L. Chapman, and Terry R. Sloan. (2008). "Inter-Relationships Between Innovation and Market Orientation in SMEs." **Management Research News** 30, 12: 878-891.
- Lovelock, C. and L. Wright. (2003). **Services of Marketing**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Landaeta, F., and R. Ernesto. (2003). "Knowledge Management Across Project." Doctoral Dissertation, University of Central Florida.
- Lamb, E. C. (2001). "Knowledge Management." **Community Banker** 273: 24-26.
- Le Masson, Hatchuel and Weil. (2006). **Managing Innovation in Practice**. Accessed September 28, 2009. Available from <http://www.cbi.chalmers.se>.
- Marquardt, M.J. (2001). "Action Learning: A Powerful New Tool for Developing, Individuals, Teams and Organizations." **Transitions** 9, 2: 2-7.
- Markridkis, S., S. C. Wheelwright, and R.J. Hyndman. (1998). **Forecasting : Methods Application**. 3<sup>rd</sup> edition. New York: John Wiley & Son.
- Marquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Martin, G., J. pate, and J. McGoldrick. (1999). "Do HRD Investment Strategies Pay? Exploring the Relationship between Lifelong Learning and Psychological Contracts." **International Journal of Training and Development** 3, 3: 200-214.

- McDonald, K.S. and L. M. Hite. (2005). "Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development." **Human Resource Development Review** 4, 4: 418-439.
- McCalman, J., and A.R. Paton. (2000). **Change Management : A Guide to Effective Implementation**. London: Paul Chapman.
- McLagan, P.A. (1989). **The models: Models for HRD Practice**. Alexandria, V.A.: American Society for Training and Development.
- Malhotra, Y. (2003). "Is Knowledge the Ultimate Competitive Advantage." **Business Management Asia** 8 (September): 18-22.
- \_\_\_\_\_. (1998). "Knowledge Management for the New World of Business." **Journal of Knowledge Management** 9: 10-15.
- McGahan, A. M., and M. E. Porter. (2001). "How much Does Industry Matter." **Really** 39, 2: 146-150.
- Mitrai, A. (2002). "Competency Based Human Resources Management." **Journal of Business Strategy** 19, 25: 79.
- Miller, P. (1996). "Strategy and the Ethical Management of Human Resource." **Human Resource Management Journal** 6, 1: 30-46.
- Miller, V.A. (1994). **Guidebook for Global Trainers**. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press.
- Mondy, R.W. (2008). **Human Resource Management**. 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Mondy, R.W. and R.M. Noe. (2005). **Human Resource Management**. 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Mosakowski, E., and P.E. Earley. (2000). "A Selective Review of Time Assumptions in Strategy by Research." **Academy of Management Journal** 25: 81-92..
- McGregor, and J. Heather. (2005). "Networks as a Source of Competitive Advantage in Investment Banking : A Study of the Syndicated Loan Market in Asia 1994-1997 from a Social Network Perspective." Doctoral Dissertation, University of Hong Kong.
- Muhlemeyer, Peter. (1992). "R&D – Personnel Management by Incentive Management: Results of an Empirical Survey in Research & Development." **Personnel Review** 21, 4: 27-36.

- Nittaya Wongtada and G. Rice. (2007). "Assessment of the University of a Model of Individual Creativity and Organizational Innovativeness." **NIDA Business Journal**, no. 2 (May): 159-172.
- Nagle, and Holden. (1997). **The Strategy and Tactics of Pricing**. New York: Wiley-Inter.
- Nigel, H., and Alexander. (2000). **Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement**. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Noe, R.A. (2008). **Employee Training and Development**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi. (1996). "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation." **Personnel Psychology** 16: 185-189.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi. (2000). "Classic Work : Theory of Organization Knowledge Creation." **Personnel Psychology** 15: 159-162.
- O'Dell, C. and J.C. Grayson. (1998). **If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**. New York: The Free Press.
- Pace, R. Wayne, Phillip C. Smith, and Gordon E. Mills. (1991). **Human Resource Development: The Field**. Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall.
- Paladino, A. (2007). "Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success : a Comparison of Strategic Orientations." **Journal of Product Innovation Management** 24: 534-553.
- Panayides, P. (2006). "Enhancing Innovation Capability through Relationship Management and Implications for Performance." **European Journal of Innovation Management** 9, 4: 466-483.
- Pusadee Polsaram. (1998). "The Empirical Study of Marketing Innovation Model on Export Performance of Exporting Firms in Thailand." Doctoral dissertation, Chulalongkorn University.
- Pearce II, J. A., and R.B. Robinson. (2000). **Strategy Management : Formulation, Implementation, and Control**. 7<sup>th</sup>.ed. Boston: McGraw-Hill.
- Peck, H. et al. (1999). **Relationship Marketing :Strategy and Implementation**. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Pedler, M., J. Burgoyne. and T. Boydell. (1991). **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Peters, T. J., and R.S. Waterman. (1999). **McKinsey 7-S Frameworks from In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**. New York: HarperCollins.
- Priem, R. L., and J. Butler. (2001). "Is the Resource-Based View: a Useful Perspective for Strategic Management Research?." **Academy of Management Review** 26: 22-40.
- Porter, M. E. (2003). **Competitive Advantage : Creating and Sustaining and Superior Performance**. London: Macmillan.
- Porter, M. E., and E. O. Teisberg. (2004). "Redefining Competition in Health Care." **Harvard Business Review** 98: 68.
- Parente, & Couto, R. (2003). "Strategic Modularization in the Brazilian Automotive Industry : An Empirical Analysis of its Antecedents and Performance Implications." Doctoral Dissertation, University of Temple.
- Pavlos, P. A. (2004). "IT-Enabled Dynamic Capabilities in New Product Development : Building a Competitive Advantage in Turbulent Environments." Doctoral Dissertation, University of Southern California.
- Prahalad, C. K., and G. Hamel. (1999). "Competing in the New Economy: Managing out of Bounds." **Strategic Management Journal** 17: 237-344.
- Piyaporn Aemittiwat and Sang M. Lee. (2002). **Corporate Entrepreneurship** Quinn, California: Management Review.
- \_\_\_\_\_. (2000). **Intelligent Enterprise Marketing**. New York: McGraw-Hill.
- Randma, T. (2001). **Civil Service Careers in Small and Large State: The Cases of Estonia and the United Kingdom**. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.
- Rao, T.V. (2000). **HRD Audit: Evaluating the Human Resource Function for Business Improvement**. New Delhi: Sage.
- Rapp, S., and L.T. Collins. (2000). **The New Maxi Marketing**. New York: McGraw-Hill.



- Redding, J. (1997). "Hardwriting the Learning Organization." **Training and Development** 51, 8: 61-67.
- Rhinesmith, H. S. (1994). "Trend that will Influence Working Learning and Performance in the Next Five Year." **Training and Development** 12: 29-32.
- Robbins, S. P., and M. Coulter. (2002). *Management*. 6th ed. New Jersey: Practice - Hall.
- Rogers, E. M. (2000). **Diffusion of Innovations**. New York: Free.
- Rosenbloom, B. (2004). **Marketing Channels : A Management View**. Canada: Thomson South-Western.
- Rumelt, R. p. (2001). **Strategy, Structure and Economic Performance**. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- R and D Magazine. (2009). "Measuring Innovation." **A BCG Senior Management Survey** 9: 10-15.
- Saris. W.E. and L.H. Strenkhorst. L H. (1984). "Causal modeling non experimental research : An Introduction to the lisrel approach." **Dissertation Abstract International** 47, 7: 2261-2270.
- Senge, P. M. (1999). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Senge, P.M. (1993). **Disciplines of the Learning Organization: The Fifth Disciplines**. London: Century Business.
- Simonsem, P. (1997). **Promoting a Development Culture in Your Organization**. Palo Alto, C.A.: Davies-Black.
- Slovin, and M. E. Sushka. (2002). **Macroeconomic for Managers**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. (2003). "Strategic Management Journal." **Summer Special Issue** 9:29-30.
- Sarvary, M. (1999). "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry." **California Management Review** 41 , 2:. 95-96.

- Shales, Carole. (1991). "Rewarding and Stimulating Creativity and Innovation in Technology Companies." *Technology Management: the New International Language*, 27-31 October.
- Sloman, M. (1994). "Coming in from the Cold : A New Roles for Trainers." **Personnel Management** 274: 21
- Splette, H. (1978). **Career Development Counseling**. Boulder: University of Colorado.
- Sveiby, K. E. (2003). **What is Knowledge Management**. Accessed December 23, 2013. Available From : <http://www.co-i-l.com/Knowledge-garden/kd/whwtiskm.shtml>.
- Senge, P.M. (1998). **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday.
- Sun, Rui and Guoquan. Chen. (2008). "Empirical Research on Expectation of Leader, Horizontal Member Exchange, Intrinsic Motivation and Employee Innovation in China." *Business and Information Management, ISBIM '08. International Seminar*, 19 December.
- Sununta Siengthai and Bechter, Clemens. (2001). "Strategic Human Resource Management and Firm Innovation." **Research and Practice in Human Resource Management** 9, 1: 35-57.
- Susanj, Zoran. (2000). "Innovative Climate and Culture in Manufacturing Organization: Differences Between Some European Countries." **Socail Science Information** 39, 2: 349-361.
- Swanson, R.A. (2001). Human Resource Development and Its Underlying Theory. **Human Resource Development International** 4, 3: 299-312.
- Swanson, R.A. and Holton, E.F. (2001). **Foundations of Human Resource Development**. SanFrancisco: Berrett-Koehler.
- Tabor, Joshua H. (2007). "Leadership, Culture and Organizational Innovation: The Case of Commerce Bank." Doctoral dissertation, Gonzage University.
- Taro Yamane. (1973). *Introduction to Statistics*. New York: Prentice-Hall.
- Technology Organizations: Case of NSTDA, Thailand. (2009). "In Engineering Management Conference, 2003. IEMC'03. Managing Technologically Driven Organizations." The Human Side of Innovation and Change, 2-4 November.

- Montgomery, D. C. (1996). **Introduction to Statistics Quality Control**. 3rd edition. New York: John Wiley & Son
- Teagarden, M. B. et al. (2000). "Toward a Theory of Comparative Management Research: an Idiographic." **The Academy of Management Journal** 38: 27-30.
- Terziovski, Mile. (2007). **Building Innovation Capability In Organization: an International cross-case perspective**. Singapore: Imperial College Press.
- Theresa Maria L Taguiang. (2009) "BORDERLESS ASEAN COMMUNITY 2015" Deputy Director General, Office of Asean Affair, DFA Director-1.
- Thurow, L. (1993). **Head to Head: The Coming Economic Battle among Japan, European And America**. New York: Warner Books.
- Tidd, Joe., John Bessant, and Keith Pavitt. (2001). **Managing Innovation**. 2nd ed. Chichester: John Wiley and Son.
- Te-Jeng Chang, et al. (2007). "Developping Innovative Organizations Through Organizational Learning to Adapt into Changes." National Taiwan Normal University.
- Tippawan Lorsuwannarat. (1996). "Multi-Theoretical Explanations of Innovation Adoption And Implementation : Cases of Local-Area Networks in the Thai Public Sector." Doctoral dissertation, York University.
- Tsai, Wenpin. (2001). "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks : Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance." **Academy of Management Journal** 44, 5: 996-1004.
- Tyson, S. (2006). **Essentials of Human Resource Management**. 5<sup>th</sup> ed. Amsterdam: Elsevier/ Butterworth-Heinemann.
- Ulrich, D., J. Zenger, and N. Smallword. (2002). **Result-Based Leadership**. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Uree Cheasakul. (2001). "An Empirical Study of Organizational Performance in Small and Medium Enterprises : An Investigation of Food Processing Industry in Thailand." Doctoral dissertation, National Institute of Public Administration.

- Van Wart, M., N. Cayer, and S. Cook. (1993). **Handbook of Training and Development for the Public Sector**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Verayos Rattanapongsiri. (2003). "The Moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance." Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Walker, J. A. (2002). **Web-Based Human Resource**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Wang, Zhongming and Zhi Zang. (2005). "Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship fit A Cross-Regional Comparative Model." **International Journal Of Manpower** 26, 6: 544-559.
- Ward, J., and J. Peppard. (2003). **Strategic Planning for Information System**. San Francisco: John Wiley & Son.
- Warner, M., and M. Witzel. (2004). **Managing in Virtual Organizations**. Spain: Thomas Learning.
- Watson Viat Company. (2000). **The Competencies in Competition and Growth of Organization in Next Century**. New York: Free.
- Watkins, K.E. and V. J. Marsick, (1993). **Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K.E. and V. J. Marsick (1996). **In action: Creating the Learning Organization**. Alexandria, V.A.: American Society for Training and Development.
- Werner, J.M. and R. L. Desimone. (2006). **Human Resource Development**. 4<sup>th</sup> ed. Australia: Thomson South-Western.
- Wendel, C. B. (2004). "Facing Channel Management Challenge." **American Banker** 16: 23-28
- Wheelen, T. L., and D.J. Hunger. (2002). **Strategic Management and Business Policy**. 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Whittington, R., and M. Mayer. (2000). **The European Corporation: Strategy Structure and Social Science**. Oxford: Oxford University.
- Wiig, K. (1993). **Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking-How People and Organisations Create and Use Knowledge**. Arlington, T.X.: Schema Press.

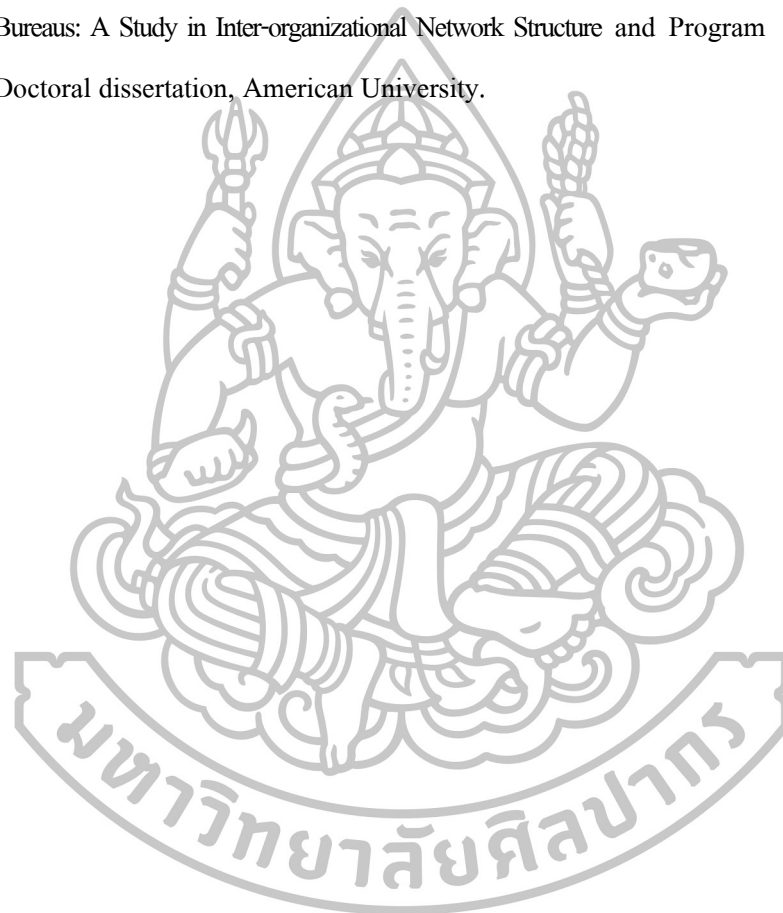
Wong, S.M., and C. Perry. (2002). "Customer Service Strategies in Financial Retailing."

**International Journal of Bank Marketing** 9, 3: 9-11.

Yamane, T. (1973). **Introduction to Statistics**. New York: Prentice-Hall, as cited in

Montgomery, D. C. (1996). **Introduction to Statistics Quality Control**. 3<sup>rd</sup> edition. New York:  
John Wiley & Son.

Ziarko, Janice A. (2006). "Mixed Contracting of Service Delivery in Federal Agencies and  
Bureaus: A Study in Inter-organizational Network Structure and Program Effectiveness."  
Doctoral dissertation, American University.







รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ มี 3 ท่าน

- 1.ชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภลักษณ์ เข้มทอง  
ตำแหน่ง อาจารย์  
สถานที่ทำงาน คณะกายภาพบำบัด มหาวิทยาลัยมหิดล
  
- 2.ชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.เนตร หงส์ไกรเลิศ  
ตำแหน่ง อาจารย์  
สถานที่ทำงาน สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล
  
- 3.ชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัตน์ คำศรีจันทร์  
ตำแหน่ง อาจารย์  
สถานที่ทำงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้









ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 5105

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 กันยายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ศุภลักษณ์ เข็มทอง

ด้วย นายถิรฤดี แสงมณีเดช นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788

พันธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 5104

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 กันยายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตร หงษ์ไกรเลิศ

ด้วย นายถิรวุฒิ แสงมณีเดช นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 5703

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 กันยายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัตน์ คำศรีจันทร์

ด้วย นายถิรวุฒิ แสงมณีเดช นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความเป็นองค์กร นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.0-3421-8788

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน

1.ชื่อ นายอาทิตย์ อุดมกิจพรกุล  
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
ที่ทำงาน ธนาคารพาณิชย์ไทย

2.ชื่อ นายณัฐศักดิ์ กิจศรีวิริยกุล  
ตำแหน่ง รองฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ที่ทำงาน ธนาคารพาณิชย์ไทย

3.ชื่อ นายวรากร กิตติพงษ์เศรษฐกร  
ตำแหน่ง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
ที่ทำงาน ธนาคารพาณิชย์ไทย





ภาคผนวก ง  
แบบต้นฉบับ

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

## คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรดุริยบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์ 1.เพื่อศึกษาสภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และ 2.เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

หมายเหตุ : คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีทั้งหมด 17 ข้อ จะเป็นความลับ ซึ่งจะใช้ในงานวิจัยครั้งนี้เท่านั้น (ผู้วิจัยจะไม่กล่าวชื่อที่ให้คำสัมภาษณ์ ทั้งในแบบสอบถามและในงานวิจัย)

1. ในองค์กรของท่านใช้กลยุทธ์ แนวคิด หรือหลักเกณฑ์ใดในการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

2. องค์กรของท่านมีปัญหา/อุปสรรค ในการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....



3. องค์กรของท่านมีแนวทาง วิธีการ กลยุทธ์ใหม่ๆ ใช้ในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ปัจจุบันในองค์กรของท่าน มีการดำเนินการ หรือปฏิบัติตามแนวทางองค์กรนวัตกรรมในเรื่องดังต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไรบ้าง

5.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

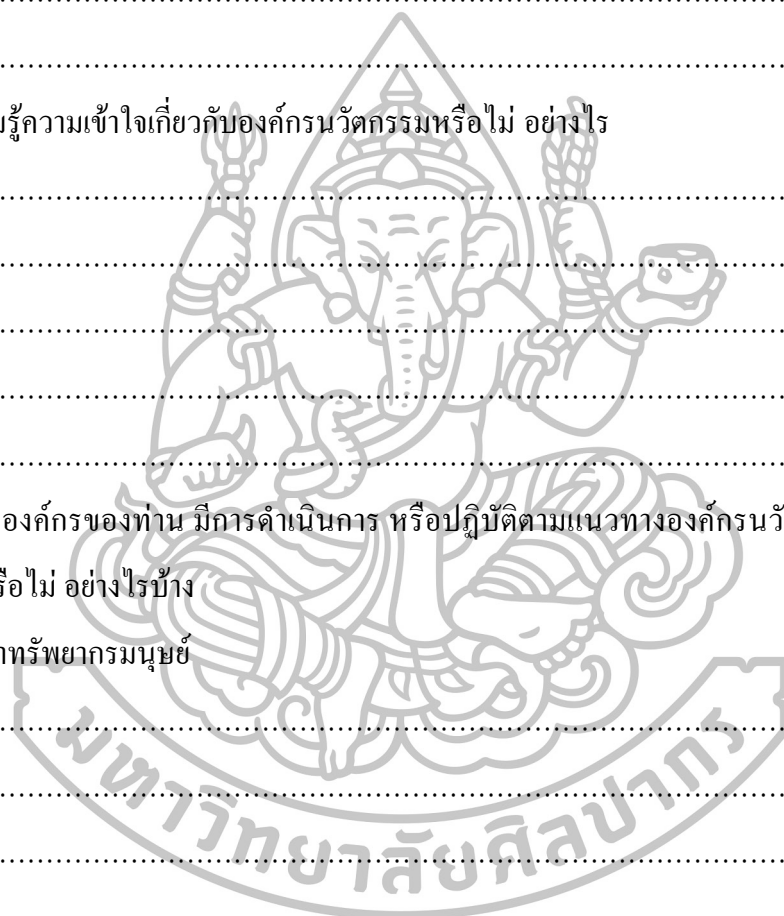
.....

.....

.....

.....

.....



5.2 การจัดการความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

5.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้

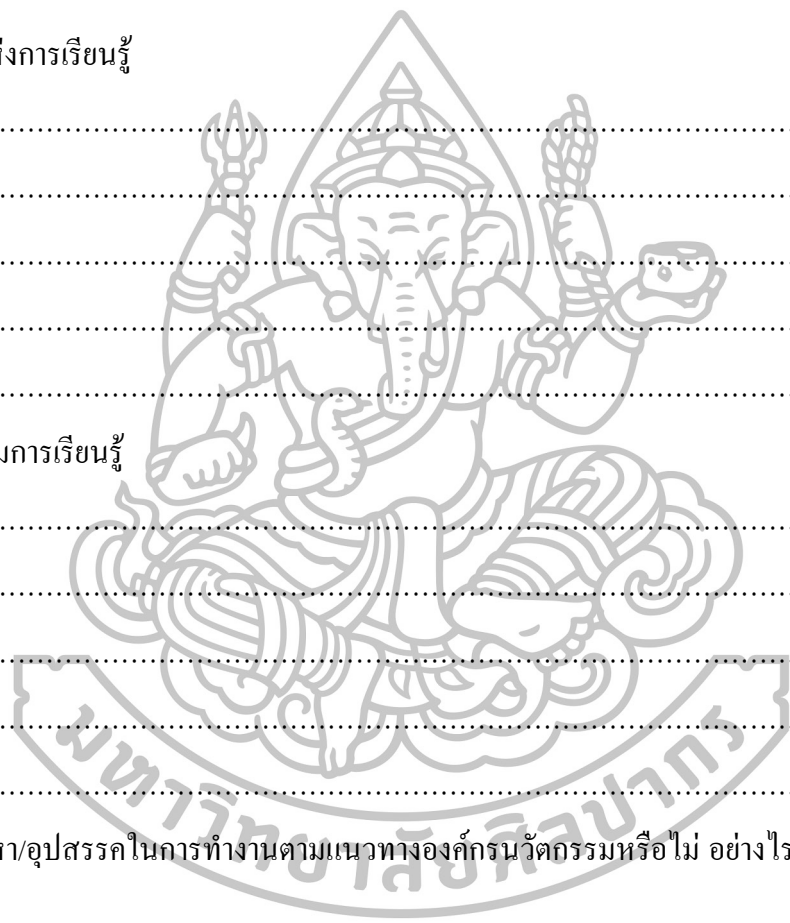
.....

.....

.....

.....

.....



6. ท่านมีปัญหา/อุปสรรคในการทำงานตามแนวทางองค์กรนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามองค์กรนวัตกรรมหรือไม่  
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่า ท่านสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรนวัตกรรมได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่าอะไรคือการวางแผนวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนวัตกรรม

.....

.....

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่าอะไรคือ การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนวัตกรรม

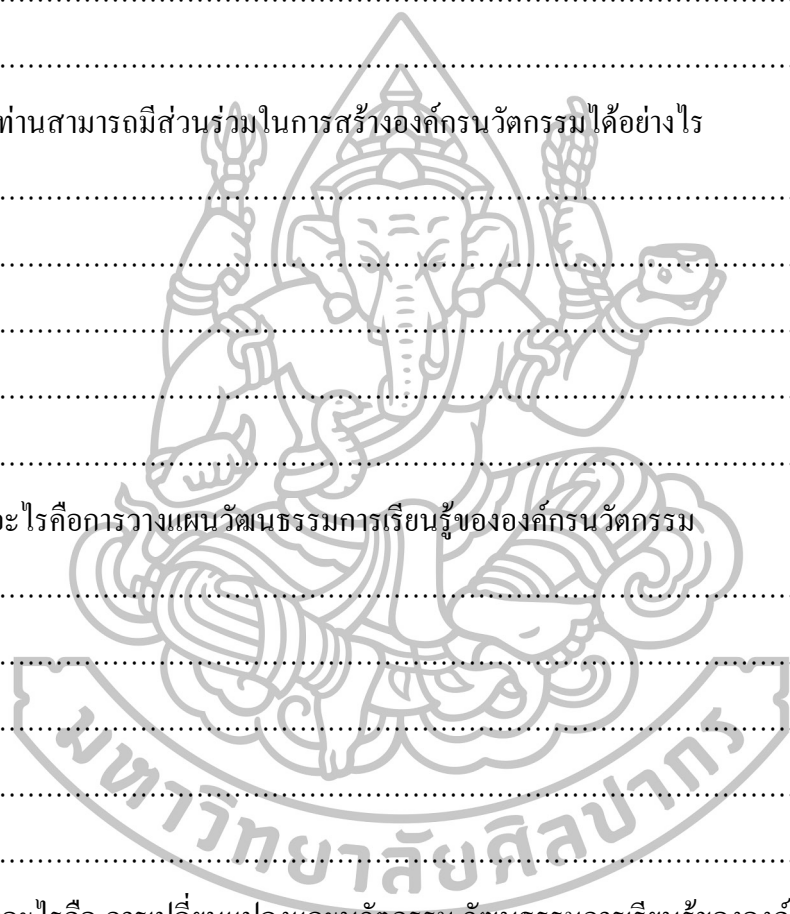
.....

.....

.....

.....

.....



11. ท่านคิดว่าอะไรคือ การมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนวัตกรรม

.....

.....

.....

.....

.....

12. ท่านคิดว่าอะไรคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนวัตกรรม

.....

.....

.....

.....

.....

13. ท่านคิดว่าอะไรคือความร่วมมือและเครือข่ายของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนวัตกรรม

.....

.....

.....

.....

.....

14. ท่านมีความเข้าใจวัฒนธรรมการเรียนรู้ในเรื่องดังต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไรบ้าง

14.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร

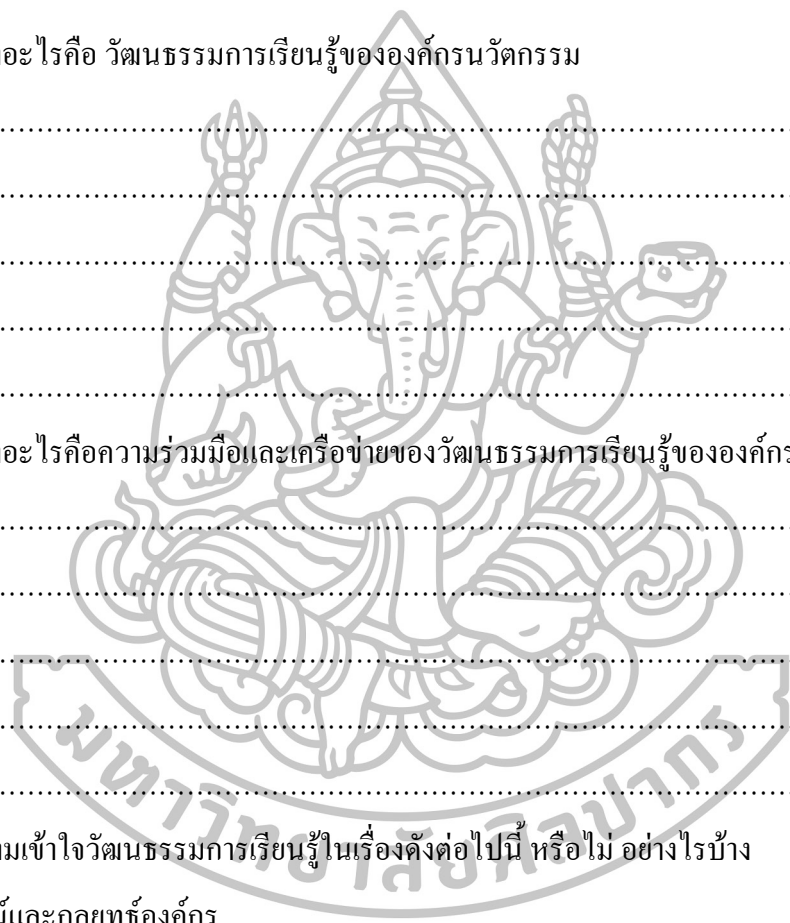
.....

.....

.....

.....

.....



มหาวิทยาลัยศิลปากร

14.2 วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

.....

.....

.....

.....

.....

14.3 วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน

.....

.....

.....

.....

.....

14.4 การสนับสนุนและการผลักดัน

.....

.....

.....

.....

.....



14.5 การวัดและการประเมินผล

.....

.....

.....

.....

.....

15. ท่านมีความเข้าใจการจัดการความรู้ในเรื่องดังต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไรบ้าง

15.1 วิสัยทัศน์ทางความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

15.2 การสร้างความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

15.3 การแสวงหาความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

15.4 การถ่ายโอนความรู้

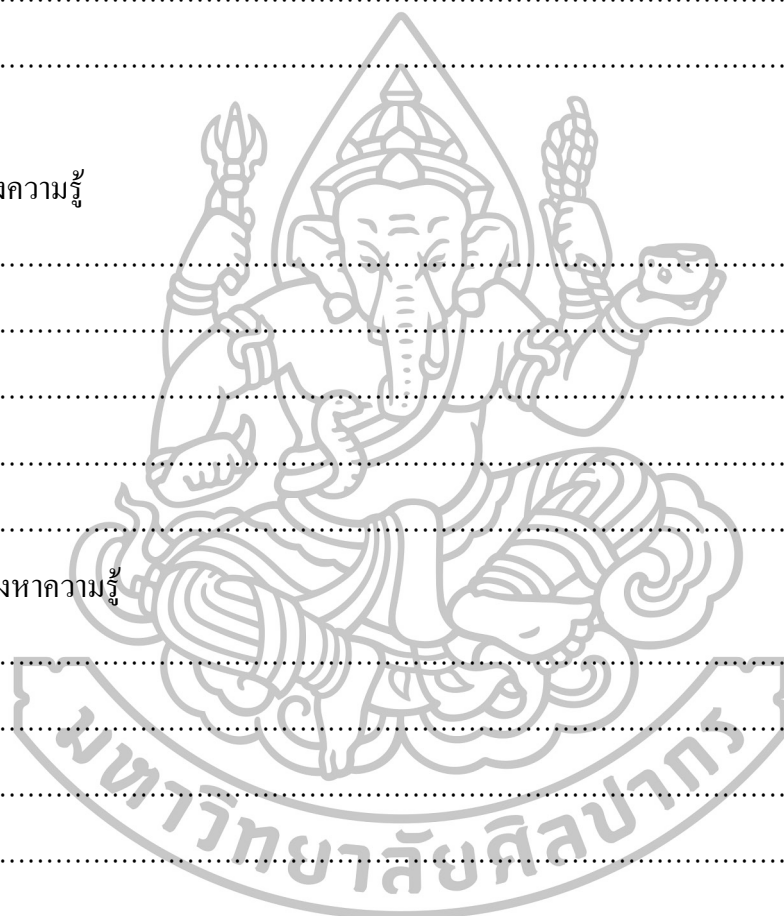
.....

.....

.....

.....

.....



15.5 การจัดเก็บความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

16. ท่านมีความเข้าใจองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่องดังต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไรบ้าง

16.1 ด้านองค์กร

.....

.....

.....

.....

16.2 ด้านการบริหาร

.....

.....

.....

.....

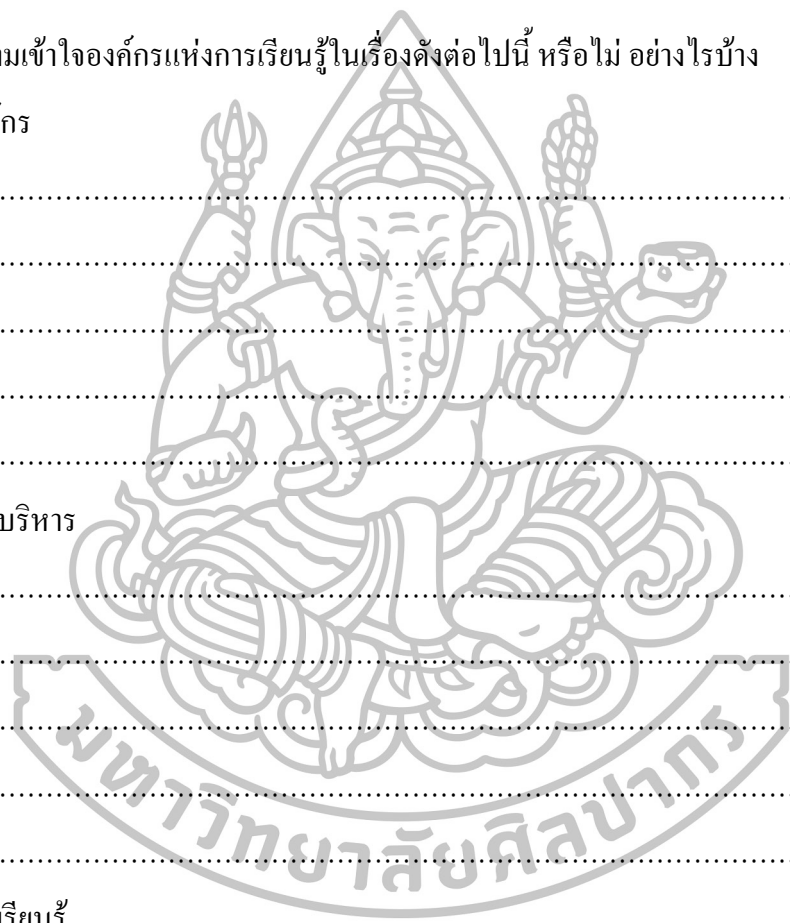
16.3 ด้านการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....



17. ท่านคิดว่าอะไรคือ องค์ประกอบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

.....

.....

.....







ภาคผนวก จ  
แบบสอบถาม

### แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษา โดยแบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ กลุ่มธนาคารพาณิชย์ จำนวน 14 แห่ง

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 การวัดองค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้

ตอนที่ 4 การวัดองค์ประกอบรณรงค์รณรงค์แห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 5 การวัดองค์ประกอบความเป็นองค์รวนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. ขอความอนุเคราะห์จากท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัดองค์ประกอบในแต่ละประเด็นแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุด 5 ระดับดังนี้ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

5. การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลในทางลบใดๆกับท่าน โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเห็นที่เป็นจริงและคำตอบของท่านจะเป็นคุณค่าต่อการวัดองค์ประกอบนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นายถิรวุฒิ แสงมณีเดช

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาพัฒนศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

1.  ชาย

2.  หญิง

2. อายุ

1.  20 – 29 ปี

2.  30 – 39 ปี

3.  40 – 49 ปี

4.  50 ปี หรือสูงกว่า 50 ปี

3. สถานภาพในการทำงาน.....

4. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี

5. วุฒิการศึกษาสูงสุด

1.  ต่ำกว่าปริญญาตรี

2.  ปริญญาตรี

3.  สูงกว่าปริญญาตรี

4.  อื่น ๆ (ระบุ.....)

6. สังกัดที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

1.  บมจ.กรุงเทพ

2.  บมจ.ไทยพาณิชย์

3.  บมจ.กรุงเทพ

4.  บมจ.กสิกรไทย

5.  บมจ.กรุงศรีอยุธยา

6.  บมจ.เกียรตินาคิน

7.  บมจ.ซี ไอเอ็มบี ไทย

8.  บมจ.ทหารไทย

9.  บมจ.ทิสโก้

10.  บมจ.ธนชาต

11.  บมจ.ยูโอบี

12.  บมจ.สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด

13.  บมจ.ไอซีบีซี (ไทย)

14.  บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์

ตอนที่ 2 การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>1. การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้</b>						
1.	จัดการประชุมเพื่อทำความเข้าใจถึงที่มา วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการ จัดการความรู้					
2.	วิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นใน การจัดการความรู้					
3.	กำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมายในการ จัดการความรู้					
4.	กำหนดและมอบหมายหน้าที่แก่ผู้ เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้					
5.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการจัดการ ความรู้					
6.	จัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้					
7.	วางแผนในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาความรู้					
<b>2. การสร้างความรู้</b>						
1.	ใช้วิธีการที่หลากหลายในการแสวงหา ความรู้					
2.	สร้างทีมงานหรือทำงานเป็นทีม เพื่อ เพิ่มพูนทักษะความรู้แก่บุคลากร					
3.	หัวหน้าทีมสามารถดูแลการเรียนรู้เป็นทีม และสามารถสอนงานเป็นรายบุคคล					
4.	จัดผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาสอนงาน					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
5.	จัดกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากร เช่น การประชุม การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น					
6.	สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมในการประชุม อบรม สัมมนา ที่เป็นประโยชน์จากหน่วยงานภายนอกเสมอ					
7.	มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนางาน					
8.	จัดกิจกรรมให้เจ้าหน้าที่ได้เสนอความคิดเห็นและแสดงความรู้ใหม่จากการทำงาน เดิมเป็นประจำ					
<b>1. การแสวงหาความรู้</b>						
1.	รวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
2.	พัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง					
3.	สร้างความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย					
4.	ก่อนการทำงานมีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารเพื่อหาเทคนิคใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้งานลุล่วง					
5.	นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการทำงาน					
6.	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน มีการขอคำแนะนำปรึกษาจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>2. การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้</b>						
1.	ภายในองค์กรมีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน					
2.	ภายในองค์กรมีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
3.	ใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้					
4.	ในหน่วยงานมีการจัดบอร์ดหรือนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากร					
5.	ให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะและความชำนาญของบุคลากร โดยสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้นั้น ๆ					
6.	มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการทำกิจกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นการทดลองปฏิบัติจริง					
7.	มีการสับเปลี่ยนงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน					
8.	มีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม					
9.	พัฒนาวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>1. การจัดเก็บความรู้</b>						
1.	การจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถค้นหาได้ง่าย					
2.	สามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา					
3.	มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้					
4.	ความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง					
5.	ข้อมูลที่จัดเก็บไว้นั้น สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
6.	นำข้อมูลจากการบันทึกการปฏิบัติงานมาจัดทำเป็นคู่มือ					

### ตอนที่ 3 การวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>1. ศิษยวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร</b>						
1.	เข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่างๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร โดยรวม					
2.	กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
3.	สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ โดยใช้นวัตกรรมทำให้เกิด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การ เรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน					
4.	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้อง ตามกฎ ระเบียบและหลักจริยธรรม					
5.	ผู้บริหารร่วมศึกษาวิจัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความรู้ลึกมีส่วนร่วม เห็นถึง ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และ สนับสนุนในกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไป					
<b>2. ประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่</b>						
1.	การเก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการ ดำเนินงานขององค์กร ต้องอยู่บนพื้นฐาน ของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือ ทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน					
2.	วิธีการเก็บข้อมูล ทำได้ทั้งการทำ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการจัด สนทนากลุ่ม					
<b>3. วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน</b>						
1.	วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างและระดับ ของวัฒนธรรมที่แตกต่าง					
2.	ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่ คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงาน สนับสนุนกลยุทธ์จริง					



ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
3.	ผู้บริหารร่วมวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเห็นถึง ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และ สนับสนุนในกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไป					
<b>4. กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ</b>						
1.	มีการพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็น ต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ ต้องการ					
2.	กำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆ					
	2.1 การกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นและมีการพัฒนาตามลำดับ					
	2.2 ศึกษาโครงสร้างขององค์กรและ ปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการ สร้างวัฒนธรรม					
	2.3 ศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยน บางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม					
	2.4 การกำหนดระบบค่าตอบแทนและ ระบบการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อเป็น การจูงใจในการปรับเปลี่ยนให้เป็นที่ ทิศทางที่ต้องการ					
	2.5 ปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับ การทำงาน					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>5. การวัดผลและการประเมินอย่างต่อเนื่อง</b>						
1.	เมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งได้มีการประเมินระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ว่าได้ปรับ เปลี่ยนไปมากน้อยเพียงไร					
2.	ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับ เปลี่ยน ณ เวลานั้น ๆ					

**ตอนที่ 4 การวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้**

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>1. ด้านองค์กร</b>						
1.	โครงสร้างขององค์กร (Structure)					
	1.1 โครงสร้างขององค์กรมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการ					
	1.2 มีช่วงชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสม					
	1.3 มีช่องทางการติดต่อที่สัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกธนาคาร เพื่ออำนวยความสะดวก					
	1.4 โครงสร้างของธนาคารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ บุคลากร รวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	1.5 การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อเป็นการจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่ต้องการ					
2.	วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)					
	2.1 เกิดจากบุคลากร ผู้บริหารทุกระดับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดขึ้นมา					
	2.2 มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น					
	2.3 คำนึงถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นอันดับแรก					
	2.4 มีขอบเขตชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้					
	2.5 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดและความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน					
3.	วัฒนธรรมองค์กร (Culture)					
	3.1 มีวัฒนธรรมแบบเปิดเผย เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่ยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน					
	3.2 มีค่านิยมร่วมกัน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
	3.3 ส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง					
	3.4 สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	3.5 เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
4.	กลยุทธ์องค์กร (Strategy)					
	4.1 สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนและทุกระบบย่อยขององค์กร					
	4.2 ให้ความสำคัญและรางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					
	4.3 มีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้					
	4.4 สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
	4.5 ใช้การเรียนรู้ของบุคลากรและทีมงานในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร					
<b>2. ด้านการบริหาร</b>						
1.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
	1.1.1 ตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม					
	1.1.2 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกๆ สถานการณ์					
	1.1.3 ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
	1.1.4 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน					
	1.1.5 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	1.1.6 วางตัวให้เป็นทีมนับถือของผู้อื่น					
	1.1.7 ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะ ชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ โดยนำความรู้ตาม หลักวิชามาปรับใช้					
	1.1.8 พูดหรือแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้					
	1.1.9 แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และความสามารถในการทำงานเป็นที่ ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
	1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
	1.2.1 สร้างขวัญและกำลังใจในการ ทำงานให้กับผู้ร่วมงาน					
	1.2.2 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความ สนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการ พัฒนางานให้สำเร็จและบรรลุตาม เป้าหมาย					
	1.2.3 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลอง โครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความ สามารถ					
	1.2.4 ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น ในตัวผู้นำ					
	1.2.5 สร้างความเชื่อมั่นใน ความสามารถของตนเองและทีมงาน					
	1.2.6 ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะ ดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	1.2.7 มองปัญหาในแง่ดีหรือเชิงบวก ใช้ วิกฤตให้เป็นโอกาส					
	1.2.8 ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงาน เพื่อแสดงความสามารถและสร้างภาคภูมิใจ ต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น					
	1.2.9 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม					
	1.2.10 สื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึง ความคาดหวังที่ผู้ผู้มีต่อผลงาน					
	1.2.11 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อน กลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ					
	1.2.12 กำหนดผลลัพธ์ที่ได้ให้เกินกว่า ความคาดหวังปกติ เพื่อให้ เกิดแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์					
	1.2.13 ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน					
	1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
	1.3.1 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนา คุณภาพการทำงาน					
	1.3.2 แจกข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลง					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	1.3.3 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของวิธีปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อพัฒนางาน					
	1.3.4 ขอรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน					
	1.3.5 ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
	1.3.6 วินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ					
	1.3.7 ตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย					
	1.3.8 เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลของการตัดสินใจ					
	1.3.9 สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์					
	1.3.10 แสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา					
	1.3.11 หาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					
	1.3.12 เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
	1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
	1.4.1 ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	1.4.2 ขอมรับในความสามารถและดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน					
	1.4.3 ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการมอบหมายงานและเพิ่มอำนาจในการดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น					
	1.4.4 ค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน					
	1.4.5 ช่วยแนะนำและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงาน					
	1.4.6 พร้อมรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องเกี่ยวกับงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างตั้งใจ					
	1.4.7 เปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ					
	1.4.8 สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการของแต่ละคน					
	1.4.9 ประเมินความสามารถของผู้ตามด้านความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน					
	1.4.10 ประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต					



ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	1.4.11 คิดตามและบันทึกพัฒนาการใน การทำงานและผลการปฏิบัติงาน					
	1.4.12 ให้การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุน และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคนให้ เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน					
	1.4.13 สามารถสอนงานหรือชี้แนะงาน แก่ผู้ปฏิบัติงาน					
	1.4.14 ทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มี ความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า					
	1.4.15 ใช้การประสานงานที่ดี เป็น ตัวเชื่อม (Bonds) ระหว่างผู้ให้บริการและผู้มา รับบริการเข้าด้วยกัน					
<b>2.</b>	<b>การเสริมอำนาจหรือมอบอำนาจ</b>					
	2.1 ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจใน การบริหารงานให้กับผู้บริหารตามลำดับ ชั้นอย่างความเหมาะสม					
	2.2 ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสม ตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
	2.3 หน่วยงานสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
	2.4 มีการกระจายอำนาจและความ รับผิดชอบในการตัดสินใจตาม โครงสร้างงาน					
	2.5 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระใน การเรียนรู้และปฏิบัติหน้าที่ตามความ รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
3.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
	3.1 หน่วยงานมุ่งเน้นการสรรหาและจ้างงานบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
	3.2 มีการวิเคราะห์ทักษะ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ในแต่ละตำแหน่งอย่างครบถ้วน					
	3.3 บุคลากรมีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลาย					
	3.4 กำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ					
	3.5 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยการจัดสรรทุนสนับสนุน					
	3.6 กำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร ใ้อย่างชัดเจน					
	3.7 จูงใจให้บุคลากรศึกษาต่อหรือรับการฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
	3.8 ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับการให้ความสำคัญกับการทำงาน					
	3.9 มีการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการสอนงาน (Coaching) ของบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือการฝึกงานตามตำแหน่งหน้าที่ (On-the-Job Training) อย่างเป็นมาตรฐานทั้งองค์กร					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	3.10 มีแผนการฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap) หรือการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากรระยะยาว					
	3.11 มีการประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรมที่สำคัญ โดยการทดสอบความรู้ของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม					
	3.12 มีการกำหนดเงื่อนไขในการเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเลื่อนตำแหน่งบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถหลักสำหรับตำแหน่งงานใหม่					
	3.13 หน่วยงานมีแนวทางและวิธีการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการวิเคราะห์ผลตอบแทนความคุ้มค่าในการฝึกอบรม (Return on Investment in Training: ROI in training)					
	3.14 หน่วยงานได้ทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนความคุ้มค่าในการฝึกอบรม (ROI in Training) เพื่อนำมาใช้พัฒนาปรับปรุงกระบวนการหรือแผนการฝึกอบรม หรือแผนพัฒนาบุคลากร					
	3.15 กระบวนการวิเคราะห์ความสามารถ มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรแต่ละตำแหน่งในฐานะผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	3.16 มีหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ให้แก่ผู้บริหารในสายงาน (Line Managers) ต่าง ๆ					
	3.17 หน่วยงานมีการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือใหม่ ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่บุคลากรในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินค่างาน (Job Valuation) การวัดความสามารถหลัก (Competency) การจัดทำ KPI เป็นต้น					
	3.18 หน่วยงานสามารถรักษาและลดการลาออกของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ได้					
	3.19 หน่วยงานได้ให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และปฏิบัติงานแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร					
	3.20 มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตามสัดส่วนของความรู้ รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>3. ด้านการเรียนรู้</b>						
1.	ระดับการเรียนรู้					
	1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน					
	1.2 การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกัน จึงจำเป็นต้องปรับความคิดและแบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน					
	1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) ต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ระดับนี้จะมีกระบวนการการเรียนรู้ระดับบุคคลและทีมงานเข้าด้วยกัน					
	1.4 องค์กรต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ระดับบุคคลแล้วแบ่งปันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระดับที่สูงขึ้นไป					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
2.	รูปแบบการเรียนรู้					
	2.1 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน					
	2.1.1 บุคคล ทีมงานหรือองค์กรจะ เรียนรู้จากประสบการณ์และการทบทวน (Reflection) กระบวนการในการเรียนรู้เพื่อ ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และ สภาพแวดล้อม					
	2.1.2 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) ขององค์กรนั้นมี จุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้					
	2.1.3 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนนั้น มีผลต่อการเกิดผลลัพธ์ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร					
	2.1.4 ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้อง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
	2.1.5 รูปแบบการปฏิบัติหรือการ ปรับเปลี่ยนต้องอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ ที่ได้เสมอ					
	2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต					
	2.2.1 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ อนาคต (Anticipatory Learning) ใช้วิธีการ ทบทวนวิสัยทัศน์และลงมือปฏิบัติ					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	2.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคตนั้นจะมุ่งหวังผลให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคต จึงต้องมีการวางแผนจากการเรียนรู้เป็นอย่างดี					
	2.3 การเรียนรู้จากวิธีการเรียนรู้					
	2.3.1 การเรียนรู้จากวิธีการเรียนรู้ (Deutero Learning หรือ Learning How to Learn) เป็นวิธีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการเรียนรู้ โดยศึกษาด้วยตนเอง หาวิธีคิดและใช้เหตุผล ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางการเรียนรู้					
	2.3.2 การเรียนรู้จากวิธีการเรียนรู้นั้นองค์กรต้องอาศัยแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อแสวงหาวิธีเรียนรู้					
	2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ					
	2.11 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เกิดจากการทำงานโดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้และทักษะ นำไป สู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นขององค์กร					
	2.12 บุคลากรและองค์กรใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
3.	วินัยในการเรียนรู้ (The Fifth Discipline)					
	3.1 ความคิดเชิงระบบ					
	3.1.1 หน่วยงานมีการใช้การคิดเชิงระบบเป็นวินัยรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้					
	3.1.2 ส่งเสริมให้มีการคิดเชิงระบบทำให้ผู้นามององค์กรแบบองค์รวม มุ่งพัฒนาองค์กรแบบไม่แยกส่วน พิจารณาความเป็นไปขององค์กรอย่างเป็นระบบ					
	3.1.3 บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม					
	3.1.4 บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ					
	3.1.5 บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน					
	3.1.6 บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
	3.2 การมีแบบแผนความคิด					
	3.2.1 บุคลากรในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน					
	3.2.2 หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรปรับแบบแผนความคิด โดยเกิดความรู้ความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					



ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	3.2.3 บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้มี วิจรรณญาณสามารถพิจารณาการ ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
	3.2.4 หน่วยงานเน้นการให้ข้อมูล ย้อนกลับ โดยการศึกษาปัญหาเพื่อ ปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่					
	3.2.5 หน่วยงานทำหน้าที่ประสาน กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของ บุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
	3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
	3.3.1 อาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคล ทุกฝ่ายมาใช้ในการวิเคราะห์และกำหนด วิสัยทัศน์ขององค์กร					
	3.3.2 มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันใน การปฏิบัติงาน					
	3.3.3 สามารถมองเห็นโอกาสถึง ประโยชน์ในอนาคตของหน่วยงาน					
	3.3.4 สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการ ปฏิบัติงาน					
	3.3.5 ได้รับการกระตุ้นจากหน่วยงาน ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์					
	3.3.6 หน่วยงานมีการนำประเด็นปัญหา มาพิจารณาทบทวนร่วมกันอยู่เสมอ					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	3.4 การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม					
	3.4.1 การรวมพลังของสมาชิกกลุ่มในการทำงาน ทำให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน					
	3.4.2 สามารถนำความรู้และความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อพัฒนาให้เกิดความรู้ความสามารถของทีม					
	3.4.3 หน่วยงานเปิดโอกาสและกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการจัดแข่งขันการทำงานเป็นทีม					
	3.4.4 มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน					
	3.4.5 การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์					
	3.4.6 การทำงานเป็นทีมทำให้นุคลากรคำนึงถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว					
	3.4.7 หน่วยงานเปิดโอกาสให้นุคลากรในทีมงานได้วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ไขปัญหา					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
4.	ด้านบรรยากาศที่สนับสนุน					
	4.1 หน่วยงานมีบรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน คือทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์อย่างเต็มที่					
	4.2 บุคลากรในหน่วยงานมีการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน					
	4.3 ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล					
	4.4 มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน					
	4.5 มีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้					

ตอนที่ 5 องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>1. ด้านการสนับสนุนจากองค์กร</b>						
	1.1 บุคลากร					
	1.1.1 ปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรด้านการใช้นวัตกรรมในที่ทำงานเป็นอย่างดี					
	1.1.2 มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการทำงาน					
	1.1.3 ริเริ่มทำในสิ่งใหม่ ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่เกิดประโยชน์กับองค์กร					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	1.1.4 ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ง่ายขึ้นเพื่อให้ผู้มารับบริการได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการมาใช้บริการโดยไม่ขัดต่อระเบียบองค์กร					
	1.1.5 พัฒนาความคิดเดิม หรือความเคยชินแบบเดิม ๆ โดยค้นหาวิธีการใหม่ ๆ และทำอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อที่จะก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
	1.1.6 ออกแบบและประยุกต์ใช้ความคิดต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการทำงานในองค์กรได้					
	1.1.7 สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่เคยพบมาก่อน ได้อย่างฉับพลัน					
	1.1.8 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					
	1.1.9 ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงานและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลา					
	1.1.10 นำสิ่งที่เป็นบทเรียนจากความสำเร็จหรือความผิดพลาดจากการทำงานในอดีตมาประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจอย่างสมเหตุ สมผล					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	1.2 งบประมาณที่ได้รับ					
	1.2.1 มีการวางแผนและจัดตั้ง งบประมาณที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงาน ด้านนวัตกรรม					
	1.2.2 สามารถจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่ นำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพทางด้าน นวัตกรรมได้อย่างคุ้มค่าและทั่วถึงทั้งองค์กร					
	1.2.3 มีการประเมินผลความคุ้มค่าและ ความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้รับกับ การพัฒนาด้านนวัตกรรมขององค์กร					
	1.3 การบริหาร					
	1.3.1 มีการพัฒนาและฝึกอบรม บุคลากรให้ได้เรียนรู้วิธีการ และ กระบวนการทางด้านนวัตกรรม					
	1.3.2 มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วน ร่วมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ เข้าถึงการใช้นวัตกรรมในองค์กร					
	1.3.3 กำหนดเรื่องนวัตกรรมเข้าเป็น ส่วนหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ					
	1.3.4 มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้น นวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วม					
	1.3.5 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมไปสู่ระดับต่าง ๆ ขององค์กร					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	1.4 การสนับสนุนจากผู้บริหาร					
	1.4.1 ผู้บริหารมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนการใช้นวัตกรรมในองค์กร					
	1.4.2 ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การทำงานด้านนวัตกรรม					
	1.4.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม					
	1.4.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม					
	1.4.5 ผู้บริหารสามารถสอนงานและให้คำแนะนำในการทำงานด้านนวัตกรรมแก่บุคลากร					
<b>2. ด้านจิตวิทยาสังคม</b>						
	2.1 ทักษะคิด					
	2.1.1 ในหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะคิดให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	2.1.2 การมีทัศนคติเกี่ยวกับองค์กร นวัตกรรม ส่งผลต่อวิถีคิด ค่านิยม รูปแบบ การดำรงชีวิต (Lifestyle) ของบุคลากรใน ด้านต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่องไปยังการเปลี่ยนแปลงของ อุตสาหกรรมและตลาด เกิดการปรับ ยุทธวิธี แนวคิดในการบริหารจัดการธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงด้านวิกฤตการณ์และ ปัญหา					
	2.13 บุคลากรมีทัศนคติในเชิงบวกต่อ การใช้นวัตกรรมภายในหน่วยงาน					
	2.1.4 หน่วยงานของท่านมีการ เสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรใน ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการ ปฏิบัติงาน					
	2.2 การจูงใจ					
	2.2.1 มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความ พยายามหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการ นำนวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กร					
	2.2.2 มีการจูงใจด้วยรูปแบบของการ ให้รางวัลที่หลากหลาย ทั้งรางวัลที่เป็นตัว เงินและไม่เป็นตัวเงินแก่บุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	2.2.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการจ่ายผลตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม					
	2.3 การรับข้อมูลข่าวสาร					
	2.3.1 ภายในองค์กรมีช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมในองค์กรที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย					
	2.3.2 องค์กรมีการรวบรวมความรู้และข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
	2.3.3 องค์กรมีเว็บไซต์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตขององค์กรเพื่อเป็นพื้นที่ให้พนักงานได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน					
	2.3.4 องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
	2.3.5 องค์กรมีระบบการจัดเก็บรวบรวมความคิดของบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการนำความคิดเหล่านั้นกลับมาใช้ในสร้างนวัตกรรม					



ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
3.	ด้านเทคโนโลยี					
	3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ					
	3.1.1 ในหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดสารสนเทศ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การแสดงผลลัพธ์ การทำสำเนา และการสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้					
	3.1.2 มีเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ในองค์กร/กลุ่มเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร					
	3.1.3 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน					
	3.1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถช่วยจำลองแบบ ระบบการวางแผนและทำนายสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นให้แก่หน่วยงานได้					
	3.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้					
	3.2.1 เทคโนโลยีที่มีอยู่ในหน่วยงานของท่านช่วยในการเรียนรู้และการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	3.2.2 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับความ ต้องการในการเรียนรู้ในหน่วยงาน					
	3.2.3 บุคลากรในหน่วยงานสามารถ เข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต ได้สะดวก					
	3.2.4 บุคลากรในหน่วยงานมีการใช้ เทคโนโลยี เพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E- mail, Search Engine, Webboard เป็นต้น					
	3.2.5 หน่วยงานของท่านสนับสนุนการ เรียนรู้แบบทันเวลา (Just in Time) ซึ่งเป็น ระบบการเรียนรู้อาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง ที่ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้กับงานได้ ทันที					
	3.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการ ปฏิบัติงาน					
	3.3.1 มีการนำสื่อประสม (Multimedia) ได้แก่ สื่อทางด้านข้อความอักษรเสียง ภาพ เคลื่อนไหว และวีดิทัศน์ มาใช้ ประโยชน์ในการในการทำงาน					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	3.3.2 หน่วยงานมีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม จัดหมวดหมู่ สร้างและเผยแพร่ความรู้ ที่เหมาะสมกับความต้องการ					
	3.3.3 หน่วยงานมีการนำซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมสำเร็จรูปที่พร้อมใช้งานมาช่วยสนับสนุนการทำงานประจำให้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น					
	3.3.4 บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญสำหรับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	3.3.5 ในหน่วยงานมีเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยที่สนับสนุนการทำงานด้านนวัตกรรม					
	3.3.6 มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร แผ่นบันทึก ฮาร์ดดิสต์ หรือ ซีดีรอมในการทำสำเนาข้อมูลหรือสารสนเทศที่จัดเก็บไว้ให้มีหลายชุด เพื่อสะดวกต่อการเก็บรักษา และการนำไปใช้					
	3.3.7 หน่วยงาน มีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการให้บริการผู้มาติดต่อ ทำให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น และลดขั้นตอนในการทำงาน					

ข้อ ที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	3.3.8 หน่วยงานท่านมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการทำงานทำให้เกิดความโดดเด่นและทันสมัย ดึงดูดผู้มารับบริการให้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นได้ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด					





**การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง**  
(Index Of Objective Congruence : IOC)

การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตารางที่ 49 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก

ข้อที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
1	ในองค์กรของท่านใช้กลยุทธ์ แนวคิด หรือหลักเกณฑ์ใดในการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2	องค์กรของท่านมีปัญหา/อุปสรรค ในการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
3	องค์กรของท่านมีแนวทาง วิธีการ กลยุทธ์ใหม่ๆ ใช้ในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร	0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
4	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
5	ปัจจุบันในองค์กรของท่าน มีการดำเนินการ หรือปฏิบัติตามแนวทางองค์กรนวัตกรรมในเรื่องดังต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
6	ท่านมีปัญหา/อุปสรรคในการทำงานตามแนวทางองค์กรนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 49 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปรผล
		1	2	3		
7	ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามองค์กรนวัตกรรมหรือไม่อย่างไร	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
8	ท่านคิดว่า ท่านสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมองค์กรได้อย่างไร	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
9	ท่านคิดว่าอะไรคือการวางแผนพัฒนารวมการเรียนรู้แห่งนวัตกรรมองค์กร	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
10	ท่านคิดว่าอะไรคือการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม พัฒนารวมการเรียนรู้แห่งนวัตกรรมองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
11	ท่านคิดว่าอะไรคือการมีส่วนร่วมพัฒนารวมการเรียนรู้แห่งนวัตกรรมองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
12	ท่านคิดว่าอะไรคือการเรียนรู้พัฒนารวมการเรียนรู้แห่งนวัตกรรมองค์กร	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
13	ท่านคิดว่าอะไรคือความร่วมมือและเครือข่ายความรู้พัฒนารวมการเรียนรู้แห่งนวัตกรรมองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
14	ท่านคิดว่าอะไรคือการกระตุ้นและการให้รางวัลพัฒนารวมการเรียนรู้แห่งนวัตกรรมองค์กร	0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
15	ท่านมีความเข้าใจการจัดการความรู้ในเรื่องดังต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
16	ท่านมีความเข้าใจองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่องดังต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
17	ท่านคิดว่าอะไรคือองค์ประกอบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง



ภาคผนวก ข

การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง

มหาวิทยาลัยศิลปากร



**การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง**  
(Index Of Objective Congruence : IOC)

การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้าน การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้

ข้อที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>1.การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้</b>						
1.	จัดการประชุมเพื่อทำความเข้าใจถึงที่มา วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการจัดการความรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2.	วิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นในการจัดการความรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
3.	กำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมายในการจัดการความรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
4.	กำหนดและมอบหมายหน้าที่แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
5.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการจัดการความรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
6.	จัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
7.	วางแผนในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาความรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้าน การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบจัดการความรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>2.การสร้างความรู้</b>						
1.	ใช้วิธีการที่หลากหลายในการแสวงหาความรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2.	สร้างทีมงานหรือทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้แก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
3.	หัวหน้าทีมสามารถดูแลการเรียนรู้เป็นทีม และสามารถสอนงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
4.	จัดผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาสอนงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
5.	จัดกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากร เช่น การประชุม การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
6.	สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมในการประชุม อบรม สัมมนา ที่เป็นประโยชน์จากหน่วยงานภายนอกเสมอ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
7.	มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนางาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
8.	จัดกิจกรรมให้เจ้าหน้าที่ได้เสนอความคิดเห็นและแสดงความรู้ใหม่จากการทำงานเดิมเป็นประจำ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
<b>3.การแสวงหาความรู้</b>						
1.	รวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2.	พัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
3.	สร้างความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
4.	ก่อนการทำงานมีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารเพื่อหาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้งานลุล่วง	0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
5.	นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้าน การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบจัดการความรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
6.	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน มีการขอคำแนะนำปรึกษาจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
<b>4. การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้</b>						
1.	ภายในองค์กรมีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2.	ภายในองค์กรมีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
3.	ใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
4.	ในหน่วยงานมีการจัดบอร์ดหรือนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
<b>4. การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ (ต่อ)</b>						
5.	ให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะและความชำนาญของบุคลากร โดยสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้นั้น ๆ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
6.	มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นการทดลองปฏิบัติจริง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
7.	มีการสับเปลี่ยนงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
8.	มีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Best Practices)	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
9.	พัฒนาวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง

ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้าน การวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบการจัดการความรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>5.การจัดเก็บความรู้</b>						
1.	การจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถค้นหาได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2.	สามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
3.	มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บความรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
4.	ความรู้ที่จัดเก็บได้รับการปรับปรุงและนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
5.	ข้อมูลที่จัดเก็บไว้นั้น สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
6.	นำข้อมูลจากการบันทึกการปฏิบัติงานมาจัดทำเป็นคู่มือ	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง

ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้

ข้อที่	องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>1. ศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร</b>						
1.	เข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ลำดับความ สำคัญของกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2.	กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
3.	สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจ โดยใช้นวัตกรรมทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎ ระเบียบและหลักจริยธรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
5.	ผู้บริหารร่วมศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และสนับสนุนในกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไป	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
<b>2. ประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่</b>						
1.	การเก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร ต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2.	วิธีการเก็บข้อมูล ทำได้ทั้งการทำแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการจัดสนทนากลุ่ม	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
<b>3. วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน</b>						
1.	วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2.	ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					แปลผล
		1	2	3	IOC		
3.	ผู้บริหารร่วมวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และสนับสนุนในกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไป	+1	+1	+1	+1		สอดคล้อง
<b>4.กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ</b>							
1.	มีการพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1		สอดคล้อง
2.	กำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆ						
	2.1 การกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นและมีการพัฒนาตามลำดับ	+1	+1	+1	+1		สอดคล้อง
	2.2 ศึกษาโครงสร้างขององค์กรและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1		สอดคล้อง
	2.3 ศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1		สอดคล้อง
	2.4 การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อเป็นการจูงใจในการปรับเปลี่ยนให้ไปในทิศทางที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1		สอดคล้อง
	2.5 ปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน	+1	+1	+1	+1		สอดคล้อง

ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>5.การวัดและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</b>						
1.	เมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งได้มีการประเมินระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ว่าได้ปรับ เปลี่ยนไปมากน้อยเพียงไร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2.	ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับ เปลี่ยน ณ เวลานั้น ๆ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>1.ด้านองค์กร</b>						
1.	โครงสร้างขององค์กร (Structure)					
	1.1 โครงสร้างขององค์กรมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2 มีช่วงชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3 มีช่องทางการติดต่อที่สัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกธนาคาร เพื่ออำนวยความสะดวก	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4 โครงสร้างของธนาคารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ บุคลากร รวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	1.5 การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อเป็นการจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
<b>2. วิสัยทัศน์องค์กร</b>						
	2.1 เกิดจากบุคลากร ผู้บริหารทุกระดับ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดขึ้นมา	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
	2.2 มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
	2.3 คำนี้ถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นอันดับแรก	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.4 มีขอบเขตชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.5 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความ คิดและความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
<b>3. วัฒนธรรมองค์กร</b>						
	3.1 มีวัฒนธรรมแบบเปิดเผย เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่ยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2 มีค่านิยมร่วมกัน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3 ส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.4 สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง



ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	3.5 เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
<b>4. กลยุทธ์องค์กร</b>						
	4.1 สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนและทุกระบบย่อยขององค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	4.2 ให้ความสำคัญและรางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
	4.3 มีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
	4.4 สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	4.5 ใช้การเรียนรู้ของบุคลากรและทีมงานในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
<b>5. ด้านการบริหาร</b>						
1.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.1 ตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.2 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุก ๆ สถานการณ์	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.3 ขอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.4 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>5. ด้านการบริหาร (ต่อ)</b>						
	1.1.5 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.6 วางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.7 ให้ความมั่นใจกับผู้อื่นที่จะชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ โดยนำความรู้ตามหลักวิชามาใช้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.8 พูดหรือแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.9 แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.1 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.2 กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.3 กระตุ้นให้ผู้อื่นได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.4 ทำให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.5 สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>5. ด้านการบริหาร (ต่อ)</b>						
	1.2.6 ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.7 มองปัญหาในแง่ดีหรือเชิงบวก ใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.8 ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.9 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.10 สื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.11 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.12 กำหนดผลลัพธ์ที่ได้ให้เกินกว่าความคาดหวังปกติ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.13 ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
	1.3.1 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>5. ด้านการบริหาร (ต่อ)</b>						
	1.3.2 แจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.3 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของวิธีปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อพัฒนางาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.4 ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
	1.3.5 ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
	1.3.6 วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
	1.3.7 ตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.8 เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลของการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.9 สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.10 แสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.11 หาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.12 เสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>5.ด้านการบริหาร (ต่อ)</b>						
	1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
	1.4.1 ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.2 ยอมรับในความสามารถ และดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.3 ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการมอบหมายงานและเพิ่มอำนาจในการดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.4 ค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.5 ช่วยแนะนำ และร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.6 พร้อมรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องเกี่ยวกับงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างตั้งใจ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.7 เปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.8 สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการของแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>5.ด้านการบริหาร (ต่อ)</b>						
	1.4.9 ประเมินความสามารถของผู้ตามด้านความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.10 ประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.11 ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.12 ให้การดูแลช่วยเหลือ สนับสนุน และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.13 สามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.14 ทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.15 ใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อม (Bonds) ระหว่างผู้ให้บริการและผู้มารับบริการเข้าด้วยกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
2.	การเสริมอำนาจหรือมอบอำนาจ					
	2.1 ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานให้กับผู้บริหารตามลำดับชั้นอย่างความเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.2 ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.3 หน่วยงานสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.4 มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจตามโครงสร้างงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.5 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเรียนรู้และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
3.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
	3.1 หน่วยงานมุ่งเน้นการสรรหาและจ้างงานบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2 มีการวิเคราะห์ทักษะ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ในแต่ละตำแหน่งอย่างครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3 บุคลากรมีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลาย	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.4 กำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.5 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการจัดสรรทุนสนับสนุน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	3.6 กำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.7 จูงใจให้บุคลากรศึกษาต่อหรือรับการฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.8 ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับการให้ความสำคัญกับการทำงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.9 มีการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการสอนงาน (Coaching) ของบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือการฝึกงานตามตำแหน่งหน้าที่ (On-the-Job Training) อย่างเป็นมาตรฐานทั้งองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.10 มีแผนการฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap) หรือการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากรระยะยาว	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.11 มีการประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรมที่สำคัญ โดยการทดสอบความรู้ของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.12 มีการกำหนดเงื่อนไขในการเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเลื่อนตำแหน่งบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถหลักสำหรับตำแหน่งงานใหม่	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง



ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	3.13 หน่วยงานมีแนวทางและวิธีการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการวิเคราะห์ผลตอบแทนความคุ้มค่าในการฝึกอบรม (Return on Investment in Training: ROI in training)	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.14 หน่วยงานได้ทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนความคุ้มค่าในการฝึกอบรม (ROI in Training) เพื่อนำมาใช้พัฒนาปรับปรุงกระบวนการหรือแผนการฝึกอบรม หรือแผนพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.15 กระบวนการวิเคราะห์ความสามารถ มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรแต่ละตำแหน่งในฐานะผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.16 มีหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ให้แก่ผู้บริหารในสายงาน (Line Managers) ต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.17 หน่วยงานมีการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือใหม่ ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่บุคลากรในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินค่างาน (Job Valuation) การวัดความสามารถหลัก (Competency) การจัดทำ KPI เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	3.18 หน่วยงานสามารถรักษาและลดการลาออกของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ได้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.19 หน่วยงานได้ให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และปฏิบัติงานแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.20 มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตามสัดส่วนของความรู้ รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
<b>6.ด้านการเรียนรู้</b>						
1.	ระดับการเรียนรู้					
	1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2 การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกัน จึงจำเป็นต้องปรับความคิดและแบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) ต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ระดับนี้จะมีการบูรณาการการเรียนรู้ระดับบุคคลและทีมงานเข้าด้วยกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	1.4 องค์กรต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ระดับบุคคลแล้วแบ่งปันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระดับที่สูงขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
2.	รูปแบบการเรียนรู้					
	2.1 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.1.1 บุคคล ทีมงานหรือองค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์และการทบทวน (Reflection) กระบวนการในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.1.2 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) ขององค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.1.3 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนนั้นมีผลต่อการเกิดผลลัพธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.1.4 ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.1.5 รูปแบบการปฏิบัติหรือการปรับเปลี่ยนต้องอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่ได้เสมอ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	2.2.1 การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) ใช้วิธีการทบทวน วิสัยทัศน์และลงมือปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต นั้นจะมุ่งหวังผลให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะบรรลุ เป้าหมายใน อนาคต จึงต้องมีการวางแผน จากการเรียนรู้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.3 การเรียนรู้จากวิธีการเรียนรู้					
	2.3.1 การเรียนรู้จากวิธีการเรียนรู้ (Deutero Learning หรือ Learning How to Learn) เป็นวิธีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการเรียนรู้ โดยศึกษาด้วยตนเอง หาวิธีคิดและใช้ เหตุผล ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้ว กำหนดวิธีการและแนวทางการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.3.2 การเรียนรู้จากวิธีการเรียนรู้นั้น องค์กรต้องอาศัยแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อแสวงหาวิธีเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ					
	2.4.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เกิดจากการทำงานโดยผ่านการ แก้ปัญหาและการพัฒนางาน ไปสู่ ความสำเร็จ ซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้ และทักษะ นำไป สู่การเปลี่ยนแปลงในทาง ที่ดีขึ้นขององค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	2.4.2 บุคลากรและองค์กรใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
3.	วินัยในการเรียนรู้ (The Fifth Discipline)					
	3.1 ความคิดเชิงระบบ	0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
	3.1.1 หน่วยงานมีการใช้การคิดเชิงระบบเป็นวินัยรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.1.2 ส่งเสริมให้มีการคิดเชิงระบบทำให้ผู้นำมององค์กรแบบองค์รวม มุ่งพัฒนาองค์กรแบบไม่แยกส่วน พิจารณาความเป็นไปขององค์กรอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.1.3 บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.1.4 บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการเชื่อมโยงงาน ได้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.1.5 บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.1.6 บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2 การมีแบบแผนความคิด					
	3.2.1 บุคลากรในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้อง	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	3.2.2 หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรปรับแบบแผนความคิด โดยเกิดความรู้ความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2.3 บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้มีวิจักษณ์สามารถพิจารณาการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2.4 หน่วยงานเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2.5 หน่วยงานทำหน้าที่ประสานกระบวน การคิดและการเรียนรู้ของบุคลากรทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
	3.3.1 อาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลทุกฝ่ายมาใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.2 มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.3 สามารถมองการณ์ไกลถึงเห็นถึงประโยชน์ในอนาคตของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.4 สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.5 ได้รับการกระตุ้นจากหน่วยงานในด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	3.3.6 หน่วยงานมีการนำประเด็นปัญหามาพิจารณาทบทวนร่วมกันอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.4 การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม					
	3.4.1 การรวมพลังของสมาชิกกลุ่มในการทำงาน ทำให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.4.2 สามารถนำความรู้และความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนกันเพื่อพัฒนาให้เกิดความรู้ความสามารถของทีม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.4.3 หน่วยงานเปิดโอกาสและกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการจัดแข่งขันการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.4.4 มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.4.5 การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.4.6 การทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากรคำนึงถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.4.7 หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมงานได้วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านการวัดองค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
4.	ด้านบรรยากาศที่สนับสนุน					
	4.1 หน่วยงานมีบรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน คือทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	4.2 บุคลากรในหน่วยงานมีการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	4.3 ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	4.4 มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	4.5 มีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
<b>1.ด้านการสนับสนุนจากองค์กร</b>						
	1.1 บุคลากร					
	1.1.1 ปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรด้านการใช้นวัตกรรมในที่ทำงานเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.2 มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการทำงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.3 ริเริ่มทำในสิ่งใหม่ ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่เกิดประโยชน์กับองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง



ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	1.1.4 ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ง่ายขึ้นเพื่อให้ผู้มารับบริการได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการมาใช้บริการโดยไม่ขัดต่อระเบียบองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.5 พัฒนาความคิดเดิม หรือความเคยชินแบบเดิม ๆ โดยค้นหาวิธีการใหม่ ๆ และทำอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อที่จะก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.6 ออกแบบและประยุกต์ใช้ความคิดต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการทำงานในองค์กรได้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.7 สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่เคยพบมาก่อนได้อย่างฉับพลัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.8 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.9 ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงานและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.1.10 นำสิ่งที่เป็นบทเรียนจากความสำเร็จหรือความผิดพลาดจากการทำงานในอดีตมาประกอบการวิเคราะห์หัดตัดสินใจอย่างสมเหตุ สมผล	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2 งบประมาณที่ได้รับ					
	1.2.1 มีการวางแผนและจัดตั้งงบประมาณที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานด้านนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	1.2.2 สามารถจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่ นำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพทางด้านนวัตกรรมได้อย่างคุ้มค่าและทั่วถึงทั้งองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.2.3 มีการประเมินผลความคุ้มค่าและความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้รับกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมขององค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3 การบริหาร					
	1.3.1 มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้ได้เรียนรู้วิธีการ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.2 มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้าถึงการใช้นวัตกรรมในองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.3 กำหนดเรื่องนวัตกรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.4 มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.3.5 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมไปสู่ระดับต่างๆ ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4 การสนับสนุนจากผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.1 ผู้บริหารมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนการใช้นวัตกรรมในองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	1.4.2 ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การทำงานด้านนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	1.4.5 ผู้บริหารสามารถสอนงานและให้คำแนะนำในการทำงานด้านนวัตกรรมแก่บุคลากร	0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
<b>2.ด้านจิตวิทยาทางสังคม</b>						
	2.1 ทักษะคนดี	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.1.1 ในหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.1.2 การมีทัศนคติเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม ส่งผลต่อวิถีคิด ค่านิยม รูปแบบการดำรงชีวิต (Lifestyle) ของบุคลากรในด้านต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไปยังการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและตลาด เกิดการปรับยุทธวิธี แนวคิดในการบริหารจัดการธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงด้านวิกฤตการณ์และปัญหา	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	2.13 บุคลากรมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการ ใช้นวัตกรรมภายในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.1.4 หน่วยงานของท่านมีการเสริมสร้าง ทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.2 การจูงใจ					
	2.2.1 มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความพยายาม หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการนำ นวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.2.2 มีการจูงใจด้วยรูปแบบของการให้ รางวัลที่หลากหลาย ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินแก่บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.2.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ สอดคล้องกับการจ่ายผลตอบแทนเป็น พิเศษให้แก่บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ทางด้านนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.3 การรับข้อมูลข่าวสาร					
	2.3.1 ภายในองค์กรมีช่องทางการ แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารด้าน นวัตกรรมในองค์กรที่พนักงานทุกคน สามารถเข้าถึงได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.3.2 องค์กรมีการรวบรวมความรู้และ ข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมจากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	2.3.3 องค์กรมีเว็บไซต์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตขององค์กร เพื่อเป็นพื้นที่ให้พนักงานได้พบปะ แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.3.4 องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงาน แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	2.3.5 องค์กรมีระบบการจัดเก็บรวบรวมความคิดของบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการนำความคิดเหล่านั้นกลับมาใช้ในสร้างนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
<b>3.ด้านเทคโนโลยี</b>						
	3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ					
	3.1.1 ในหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดสารสนเทศ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การแสดงผลลัพธ์ การทำสำเนา และการสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.1.2 มีเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ในองค์กร/กลุ่มเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	3.1.3 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถช่วยจำลองแบบ ระบบการวางแผนและทำนายสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นให้แก่อนุรักษ์งานได้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้					
	3.2.1 เทคโนโลยีที่มีอยู่ในหน่วยงานของท่านช่วยในการเรียนรู้และการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2.2 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2.2 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2.3 บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตได้สะดวก	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2.4 บุคลากรในหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Search Engine, Webboard เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.2.5 หน่วยงานของท่านสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just in Time) ซึ่งเป็นระบบการเรียนรู้อาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงที่สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้กับงานได้ทันที	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	3.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.1 มีการนำสื่อประสม (Multimedia) ได้แก่ สื่อทางด้านข้อความอักษร เสียง ภาพ เคลื่อนไหว และวีดิทัศน์ มาใช้ประโยชน์ในการในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.2 หน่วยงานมีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม จัดหมวดหมู่ สร้างและเผยแพร่ความรู้ ที่เหมาะสมกับความต้องการ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.3 หน่วยงานมีการนำซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมสำเร็จรูปที่พร้อมใช้งานมาช่วยสนับสนุนการทำงานประจำให้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.4 บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสำหรัการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.5 ในหน่วยงานมีเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยที่สนับสนุนการทำงานด้านนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.6 มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ชนิดต่าง ๆ เช่น เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร แผ่นบันทึก ฮาร์ดดิสต์ หรือ ซีดีรอมในการทำสำเนาข้อมูลหรือสารสนเทศที่จัดเก็บไว้ให้มีหลายชุด เพื่อสะดวกต่อการเก็บรักษาและการนำไปใช้	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ไทย ด้านองค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบด้านองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่				
		1	2	3	IOC	แปลผล
	3.3.7 หน่วยงานมีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการให้บริการผู้มาติดต่อทำให้เกิดความคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว ยั่งยืน และลดขั้นตอนในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
	3.3.8 หน่วยงานท่านมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการทำงานทำให้เกิดความโดดเด่นและทันสมัย ดึงดูดผู้มารับบริการให้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นได้ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง







## แบบรับรองและประเมินรูปแบบ

## เรื่อง

รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ชื่อนักศึกษา	นายฉัตรวุฒิ แสงมณีเดช
การศึกษา	ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาวิชา	พัฒนศึกษา
ภาควิชา	พื้นฐานทางการศึกษา
คณะ	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญที่ทำการรับรองและประเมินรูปแบบ

ชื่อ-นามสกุล

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

วุฒิทางการศึกษา

.....

ประสบการณ์ในการทำงาน

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ

**คำชี้แจง** แบบรับรองและประเมินรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** แบบรับรองรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
ธนาคารพาณิชย์ไทย มีดังนี้

**ตอนที่ 1** รับรองความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

**ตอนที่ 2** รับรองความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม  
เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

**ตอนที่ 3** รับรองความสอดคล้องของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

**ส่วนที่ 2** ประเมินรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร  
พาณิชย์ไทย มีดังนี้

**ตอนที่ 1** ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

**ตอนที่ 2** ประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม  
เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

**ตอนที่ 3** ประเมินความสอดคล้องของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย



ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง รับรองและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกัน ของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง รับรองและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกัน ของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในระดับมาก
- 3 หมายถึง รับรองและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกัน ของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง รับรองและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกัน ของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง รับรองและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกัน ของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในระดับน้อยที่สุด



ส่วนที่ 1 แบบรับรองรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
ธนาคารพาณิชย์ไทย มีดังนี้

ตอนที่ 1 รับรองความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางค์กรฯ	มีความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้	1.การระบุมความรู้ 2.การแสวงหาความรู้ 3.การสร้างความรู้ 4.การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จาก ความรู้ 5.การจัดเก็บความรู้					
องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	1.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร 2.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหาร 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ เรียนรู้					
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้	1.วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2.วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3.วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4.การสนับสนุนและผลักดัน 5.การวัดและประเมินผล					
ผลลัพธ์จากการใช้ รูปแบบ องค์กรแห่งนวัตกรรม	1.ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2. ด้านจิตวิทยาสังคม 3. ด้านเทคโนโลยี					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 รับรองความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อ  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางค์กรฯ	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้	1.การระบุความรู้ 2.การแสวงหาความรู้ 3.การสร้างความรู้ 4.การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จาก ความรู้ 5.การจัดเก็บความรู้					
องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	1.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร 2.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ บริหาร 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ เรียนรู้					
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้	1.วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2.วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3.วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4.การสนับสนุนและผลักดัน 5.การวัดและประเมินผล					
ผลลัพธ์จากการ ใช้รูปแบบ องค์กรแห่ง นวัตกรรม	1.ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2. ด้านจิตวิทยาสังคม 3. ด้านเทคโนโลยี					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 รับรองความสอดคล้องของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางานองค์กรฯ	ความสอดคล้อง				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้	1.การระบุความรู้ 2.การแสวงหาความรู้ 3.การสร้างความรู้ 4.การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จาก ความรู้ 5.การจัดเก็บความรู้					
องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	1.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร 2.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ บริหาร 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ เรียนรู้					
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้	1.วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2.วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3.วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4.การสนับสนุนและผลักดัน 5.การวัดและประเมินผล					
ผลลัพธ์จากการใช้ รูปแบบ องค์กรแห่งนวัตกรรม	1.ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2. ด้านจิตวิทยาสังคม 3. ด้านเทคโนโลยี					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 ประเมินรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มีดังนี้

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางองค์กรฯ	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้	1.การระบุมความรู้ 2.การแสวงหาความรู้ 3.การสร้างความรู้ 4.การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จาก ความรู้ 5.การจัดเก็บความรู้					
องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	1.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร 2.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหาร 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ เรียนรู้					
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้	1.วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2.วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3.วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4.การสนับสนุนและผลักดัน 5.การวัดและประเมินผล					
ผลลัพธ์จากการใช้ รูปแบบ องค์กรแห่งนวัตกรรม	1.ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2. ด้านจิตวิทยาสังคม 3. ด้านเทคโนโลยี					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....



ตอนที่ 2 ประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อ  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางค์กรฯ	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้	1.การระบุความรู้ 2.การแสวงหาความรู้ 3.การสร้างความรู้ 4.การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จาก ความรู้ 5.การจัดเก็บความรู้					
องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	1.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร 2.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ บริหาร 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ เรียนรู้					
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้	1.วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2.วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3.วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4.การสนับสนุนและผลักดัน 5.การวัดและประเมินผล					
ผลลัพธ์จากการใช้ รูปแบบ องค์กรแห่งนวัตกรรม	1.ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2. ด้านจิตวิทยาสังคม 3. ด้านเทคโนโลยี					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ประเมินความสอดคล้องของรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

องค์ประกอบ	แผนการพัฒนางค์กรฯ	ความสอดคล้อง				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้	1.การระบุความรู้ 2.การแสวงหาความรู้ 3.การสร้างความรู้ 4.การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จาก ความรู้ 5.การจัดเก็บความรู้					
องค์ประกอบที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้	1.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร 2.องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ บริหาร 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ เรียนรู้					
องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้	1.วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2.วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3.วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4.การสนับสนุนและผลักดัน 5.การวัดและประเมินผล					
ผลลัพธ์จากการใช้ รูปแบบ องค์กรแห่งนวัตกรรม	1.ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2. ด้านจิตวิทยาสังคม 3. ด้านเทคโนโลยี					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นายถิรวุฒิ แสงมณีเดช  
 ที่อยู่ 80/9 ถ.คทาทรร ต.หน้าเมือง อ.เมือง จ.ราชบุรี 70000  
 ที่ทำงาน คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ ภาควิชาบัญชี (หลักสูตรภาษาไทย)  
 มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี ตำแหน่งอาจารย์

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2544 เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (ศ.บ.) สาขาการค้าระหว่างประเทศ  
 คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
 พ.ศ.2547 เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต (ศ.ม.) สาขาเศรษฐศาสตร์การศึกษา  
 คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)  
 พ.ศ.2558 ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2544-2557 ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
 พ.ศ.2558-ปัจจุบัน อาจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ ภาควิชาบัญชี  
 หลักสูตรภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี