

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สารนิพนธ์
ของ
มานิดา ลือสายวงศ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด
พฤษภาคม 2551

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สารนิพนธ์
ของ
มานิดา ลือสายวงศ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด
พฤษภาคม 2551
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

บทคัดย่อ
ของ
มานิดา ลือสายวงศ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด
พฤษภาคม 2551

มานิดา ลือสายวงศ์. (2551). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์ ดร.รักษพงศ์ วงศาโรจน์.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานและปัจจัยส่วนบุคคลที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝายวิเทศพาณิชย์ จำนวน 242 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งองค์กรเป็นพนักงานขั้นต้น/กลาง และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดี ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานเห็นว่า บมจ.ธนาคารกสิกรไทย มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วม

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในขณะที่พนักงานกลุ่มอายุ 40ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่ำกว่าพนักงานกลุ่มอายุน้อยกว่า 40ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 -14 ปี มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มากไปกว่านั้น ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

EMPLOYEES' OPINION TOWARDS THE FACTORS ADVOCATING THE BUILDING OF
LEARNING ORGANIZATION: A CASE STUDY OF KASIKORNBANK PCL

AN ABSTRACT
BY
MANIDA LUESRYWONG

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Business Administration degree in Marketing
at Srinakharinwirot University
May 2008

Manida Luesrywong. (2008). *Employees' Opinion Towards the Factors Advocating the Building of Learning Organization: A Case Study of KASIKORNBANK PCL.* Master Project, Master of Business Administration (Marketing). Bangkok: Graduate School Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr. Rugphong Vongsaroj.

This research is aimed at to study employees' opinions and personal factors advocating the building of learning organization of KASIKORNBANK PCL. The samples of this study are 242 employees in International Trade Department of KASIKORNBANK PCL. The data were collected through questionnaires and then quantitatively analyzed with several statistical techniques.

The research results reveal that most of sample is female, aged lower than 30, educated at bachelor degree, working at junior and senior level with less than 5 years working experience. The employee has opinion on all factors advocating the building of learning organization at good level: including learning dynamic, people empowerment, knowledge management, technology application and organization transforming factors. Moreover, the employees appraise the state of learning organization of KASIKORNBANK PCL at high levels; including personal mastery mental models, team learning, system thinking and share vision respectively.

The employees with different gender, education, position have indifferent opinion on the learning organization level of the bank at statistical significance level of .05 while the employees in age over 40 years group have opinion on the learning organization level of the bank lower than those aged lower than 40 years at statistical significance level of 0.05. The employees having work experience with the bank between 5 - 14 years have opinion on the learning organization level of the bank higher than those who have worked with the bank less than 5 years and more than 15 years at statistical significance level of 0.01.

The factors advocating the building of learning organization in term of learning dynamic, organization transforming, people empowerment and knowledge management are slightly and positively correlated with the level of banks' learning organization in the aspect of personal mastery and in the aspect of mental model at statistical significance level of 0.01. In addition, the factors advocating the building of learning organization in term of learning dynamic, organization transforming, people empowerment, knowledge management, and technology application are moderately and positively correlated with the

level of banks' learning organization in the aspect of share vision and system thinking at statistical significance level of 0.01. Moreover, the factors advocating the building of learning organization in term of organization transforming, people empowerment and knowledge management are slightly and positively correlated with the level of banks' learning organization in the aspect of team learning and in the aspect of system thinking at statistical significance level of 0.01.

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจาก ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ อ.ดร. รักษ์พงศ์ วงศาโรจน์ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา กรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ท่านทั้งสามได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในการจัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน อีกทั้งยังทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัยขององค์กรที่ทำงานอยู่และยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการสร้างองค์กรแห่งความรู้ขององค์กรได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ อ.ดร. รักษ์พงศ์ วงศาโรจน์ ที่ทุ่มเทให้กับศิษย์และงานด้านวิชาการอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย และมีความใส่ใจต่อลูกศิษย์เป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ Mr. Susumu Nitadori, Advisor to the CEO for Japanese Business หัวหน้างานของผู้วิจัย ที่ให้ความอนุเคราะห์และสนับสนุนงานวิจัยในครั้งนี้ อย่างเต็มที่ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณด้วยความซาบซึ้งในน้ำใจอันดีงามสำหรับ พนักงานฝ่ายวิเทศพาณิชย์ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีและที่ขาดไม่ได้ คือ ขอขอบพระคุณด้วยความจริงใจสำหรับเพื่อนๆ ชาว MK8 ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพี่พงษ์ (ธีรพงษ์ เทียงสมพงศ์) ที่คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือที่ดีตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณของบิดา มารดา ตลอดจนบูรพคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนและชี้แนะแนวทางที่ดี และมีคุณค่าตลอดมาจนกระทั่งประสบความสำเร็จในวันนี้

มานิดา ลือสายวงศ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานในการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	10
แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร.....	25
ภาพรวมธนาคารกสิกรไทย.....	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	34
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	34
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา.....	47
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	60

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และขอบเขตของการวิจัย.....	80
ตัวแปรที่ศึกษา และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
สรุปผลการวิจัย.....	84
อภิปรายผลการวิจัย.....	91
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	98
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	100
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	105
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	106
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	112
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	114

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	เปรียบเทียบคุณลักษณะ 8 ประการขององค์กรแบบดั้งเดิม และองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	19
2	แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล.....	47
3	แสดงจำนวนและร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	48
4	แสดงจำนวนและร้อยละของการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	49
5	แสดงจำนวนและร้อยละของระยะเวลาในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	49
6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้.....	50
7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร.....	51
8	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล.....	52
9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการจัดการความรู้.....	53
10	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี.....	54
11	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรู้แห่งตน.....	55
12	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน.....	56
13	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม.....	57
14	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....	58

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง		หน้า
15	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	59
16	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามเพศ.....	60
17	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามอายุ.....	61
18	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับอายุ.....	62
19	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามการศึกษา.....	63
20	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามตำแหน่งองค์กร.....	64
21	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	65
22	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับระยะเวลาในการทำงาน.....	66
23	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน.....	68
24	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน.....	69
25	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม.....	71
26	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....	73

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร กสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	75
28 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	77

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1 แผนภาพวิวัฒนาการขององค์กร.....	14
----------------------------------	----

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่ออย่างก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลทางด้านเศรษฐกิจ เป็นผลให้องค์กรและบริษัทต่างๆ ต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างเต็มที่ องค์กรที่เฉลียวจลลาดและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วจะกลายเป็นองค์กรผู้นำระดับโลก ส่วนองค์กรประเภทล้าหลังจะไม่อาจอยู่รอดได้ในสหัสวรรษนี้ แม้ขนาดองค์กรจะใหญ่ขึ้น และพนักงานก็มากขึ้น แต่ก็ไม่สามารถทดแทนกับพลังสมองอันสร้างสรรค์ และความคล่องแคล่วที่จำเป็นมากขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

โลกธุรกิจในปัจจุบันได้มีการพัฒนาปัจจัยต่างๆ ของการแข่งขันมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานและเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความหลากหลาย ตลอดจนการตอบสนองต่อความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุดเป็นต้น ซึ่งในด้านบุคลากรนั้น ธุรกิจต่างๆ ก็ได้มีการคัดสรรบุคลากรที่ดี มีคุณภาพเข้าร่วมงาน โดยอาจจะใช้วิธีการคัดเลือกจากระดับผลการเรียน การวัดผลจากการสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ หรืออาจใช้วิธีการผ่านงานจากประสบการณ์ในอดีตมาเปรียบเทียบกับลักษณะงานจริงที่องค์กร ต้องการ ซึ่งเหล่านี้ก็เป็นเกณฑ์ที่ดีอย่างหนึ่งในการคัดเลือก หลังจากนั้นเมื่อมีการได้ร่วมงานในองค์กรก็จะต้องมีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งจากการฝึกอบรมภายใน ภายนอก และการสะสมประสบการณ์จากการทำงาน นอกจากนี้ สมาชิกจะต้องมีความพร้อมทั้งในด้านการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีที่ผู้บริหารเลือก องค์กรจึงต้องทำการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ทักษะ และตื่นตัวในเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถ้าไม่มีการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาและถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นก็จะมีประสิทธิภาพกลายเป็นความสูญเปล่าเกิดขึ้น เพราะความรู้เหล่านั้นก็จะกลายเป็นความรู้เฉพาะบุคคล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายด้านด้วยกัน จึงดูเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่เริ่มให้ความสนใจและหันมามองทรัพยากรบุคคล โดยวิธีการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ เพื่อสร้างบุคลากรให้เกิดคุณค่า ดังนั้นทรัพยากรทางภูมิปัญญาของผู้คนในองค์กรน่าจะเป็นสิ่งเดียวที่ประกันความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” เป็นแนวโน้มใหม่ที่น่าสนใจอย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการที่มุ่งทั้งการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กร เป็นระบบการบริหารที่เป็นหนทางแห่งการพัฒนาองค์กรให้เกิดเป็นศักยภาพ และความได้เปรียบอย่างยั่งยืนต่อการแข่งขันใดๆ ในยุคโลกาภิวัตน์โดยเน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้นจากการยกระดับความสามารถของคนข้างใน องค์กรที่อยู่กับปัญหา ต้องเรียนรู้ทางแก้ไขปัญหามา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่คุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีม ให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์กรไปในตัว เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากทักษะ

ธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์กรหนึ่งที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคารสามารถตอบสนองความต้องการทางธุรกิจ และรองรับสถานะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ธนาคารมีการบริหารและจัดการให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้แก่พนักงานในทุกระดับ มีการเปิดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ และระบบการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ให้รองรับกับความต้องการของพนักงาน และเป็นไปตามนโยบายของธนาคาร ซึ่งจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด รูปแบบการเรียนรู้ของธนาคารมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การเรียนรู้ภายในธนาคาร (In-House Learning), การเรียนรู้ภายนอกธนาคาร (Outside Learning), การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

จากความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทยที่ได้กล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจและต้องการที่จะศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่ามีปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้างที่ก่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จึงได้เลือกฝ่ายวิเทศพาณิชย์มาเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ด้วยเหตุผลที่ว่า ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ของธนาคารกสิกรไทย เป็นฝ่ายที่มีความสำคัญต่อการฝึกอบรม และการเรียนรู้ของพนักงานมากที่สุดฝ่ายหนึ่ง เนื่องจากฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ได้มีการวางแผนการจัดการเรียนรู้ให้กับพนักงานที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในฝ่ายก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง โดยให้การเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ด้านการให้บริการธุรกิจการเงินเพื่อการค้าระหว่างประเทศ พนักงานในฝ่ายจะได้รับการเรียนรู้ตามทักษะความสามารถ(Competency) ที่กำหนดในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) โดยกำหนดให้พนักงานจะต้องได้รับการเรียนรู้อย่างน้อย 1 คน ต่อ 2 หลักสูตร ใน 1 ปี และรูปแบบการเรียนรู้ก็มีหลายรูปแบบทั้งการอบรมภายในองค์กร การอบรมภายนอกองค์กร เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าฝ่ายวิเทศพาณิชย์สามารถเป็นตัวแทนที่จะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทยได้ดี จึงเลือกฝ่ายวิเทศพาณิชย์มาเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อจะนำปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เหล่านั้นมาช่วยสนับสนุนในการดำเนินงานให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย โดยสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิดความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงาน, หน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในภาพรวมของธนาคารมากที่สุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ จำนวน 488 คน (ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย. 2550, สิงหาคม)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ซึ่งจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamanee โดยยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 5% ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างขนาด 220 คน และได้เพิ่มเติมอีก 10% เพื่อป้องกันความผิดพลาด จึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 242 คน จากนั้นทำการสุ่มรายชื่อพนักงานที่อยู่ในฝ่ายวิเทศพาณิชย์เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ใช้วิธีการหยิบตัวอย่างโดยไม่มีการแทนที่ (S.R.S.without Replacement) (นราศรี ไววนิชกุล; และ ชุติศักดิ์ อุดมศรี. 2547: 125-126)

ตัวแปรที่จะศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.1 เพศ

1.1.1.1 ชาย

1.1.1.2 หญิง

1.1.2 อายุ

1.1.2.1 น้อยกว่า 30 ปี

1.1.2.2 30 - 39 ปี

1.1.2.3 40 - 49 ปี

1.1.2.4 50 ปีขึ้นไป

1.1.3 การศึกษา

1.1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.1.3.2 ปริญญาตรี

1.1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.4 ตำแหน่งองค์กร

1.1.4.1 พนักงานชั้นต้น / กลาง

1.1.4.2 ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน

1.1.4.3 หัวหน้าส่วนขึ้นไป

1.1.5 ระยะเวลาในการทำงาน

1.1.5.1 น้อยกว่า 5 ปี

1.1.5.2 5 - 9 ปี

1.1.5.3 10 - 14 ปี

1.1.5.4 15 ปีขึ้นไป

1.2 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.1 พลวัตการเรียนรู้

1.2.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร

1.2.3 การเพิ่มอำนาจบุคคล

1.2.4 การจัดการความรู้

1.2.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2. ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่

2.1 ความรอบรู้แห่งตน

2.2 แบบแผนความคิดอ่าน

2.3 วิสัยทัศน์ร่วม

2.4 การเรียนรู้เป็นทีม

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์กร หมายถึง บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปรับตัวเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยเน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายทอดความรู้ทั้งจากประสบการณ์และความรู้ใหม่ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อการพัฒนาของบุคคลและที่มาเป็นสำคัญ ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกัน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์แก่ทั้งองค์กรและตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร
3. พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ หมายถึง บุคลากรที่ทำงานกับธนาคารกสิกรไทย สังกัดสายงานบรรษัทธุรกิจ ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ให้บริการลูกค้าเกี่ยวกับการทำธุรกรรมระหว่างประเทศ เช่น การโอนเงินระหว่างประเทศ การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศแบบล่วงหน้า บริการสินเชื่อเพื่อการนำเข้าและส่งออก เป็นต้น
4. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
 - 4.1 เพศ หมายถึง เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็นเพศชาย และเพศหญิง
 - 4.2 อายุ หมายถึง อายุปีเต็มของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - 4.3 ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี
 - 4.4 ตำแหน่งองค์กร หมายถึง ระดับของผู้ตอบแบบสอบถามในองค์กร แบ่งเป็น พนักงานชั้นต้น / กลาง ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน และหัวหน้าส่วนขึ้นไป
 - 4.5 ระยะเวลาในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำงาน นับตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานในธนาคารกสิกรไทยจนถึงปัจจุบัน
5. ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่
 - 5.1 พลวัตการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อกตัญญูเดิม มองโลกอนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการสนทนาที่เปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เรียนรู้จากการปรับตัว เรียนรู้จากการคาดการณ์ และการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้
 - 5.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีกลยุทธ์กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการทดลองเรียนรู้ข้อผิดพลาด สนับสนุนหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้การยกย่องชมเชย ให้รางวัลในการเรียนรู้

5.3 การเพิ่มอำนาจบุคคล หมายถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีการสอนแนะ การมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากร มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ และเรียนรู้งานที่สลับซับซ้อนขึ้น กระตุ้นให้คนขยายขอบเขตการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ บุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ คู่ค้า ชุมชน

5.4 การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการบริหารความรู้ มีวิธีการเก็บรักษา ใส่กระดาด เข้าแฟ้ม ตูเก็บเอกสาร การใช้รหัสผ่าน มีการจัดเก็บอย่างมีระเบียบ ควรให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้สะดวกรวดเร็วและรับทราบอย่างทั่วถึง จัดให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ ผลงาน สู่ภายในและภายนอกประเทศ จัดการประชุมวิชาการ การวิจัย อบรมความรู้

5.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง บุคลากรต้องเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยีและรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์ จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรได้ใช้ในการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้อย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัด ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร

6. ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานกสิกรไทยในด้านต่างๆ ที่เป็นคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

6.1 ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การที่องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ และมีการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ

6.2 แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย

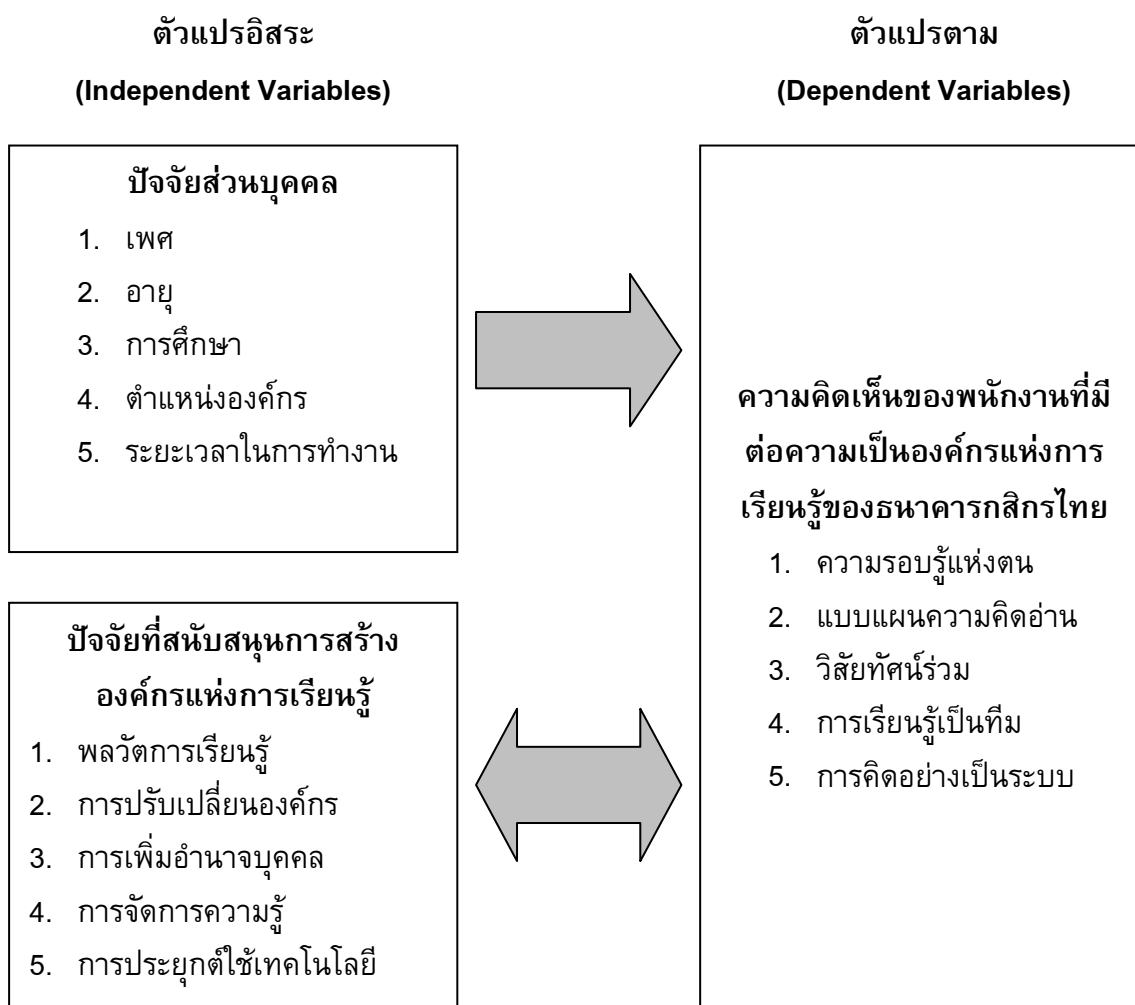
6.3 วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง วิสัยทัศน์ร่วมหรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

6.4 การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อน เพื่อให้เกิดแนวแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเรื่องสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

6.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด กรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะมองเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้ม รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)” มีกรอบแนวคิดดังนี้



สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1. พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
2. ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
4. ภาพรวมธนาคารกสิกรไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้

ความหมายของความรู้

ความรู้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

แอนเดอร์สัน (Anderson. 1980: 261-295) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้มี 2 ชนิด คือ

1. Declarative Knowledge หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับความจริงต่างๆ ที่เรารู้
2. Procedural Knowledge หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจว่าความจริงต่างๆ เหล่านั้น

สามารถนำมาใช้ได้อย่างไร

ชวาล แพร์ตกุล (2526: 11) ให้ความหมายว่า ความรู้ คือ บรรดาข้อเท็จจริง และรายละเอียดของเรื่องราว และการกระทำใดๆ ที่มนุษย์ได้สะสม และถ่ายทอดกันต่อๆ มา ตั้งแต่ในอดีตและเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านี้ได้

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2535: 7) ให้ความหมายว่า ความรู้ หมายถึง การระลึกถึงเรื่องราวต่างๆ ที่เคยมีประสบการณ์มาแล้วได้ และรวมถึงการจำเนื้อเรื่องต่างๆ ทั้งที่ปรากฏอยู่ในแต่ละเนื้อหาวิชา และที่เกี่ยวพันกับเนื้อหาวิชานั้นด้วย เช่น ระลึกหรือจำได้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการแบบแผน และเค้าโครงของเรื่องนั้นๆ

จิตรา วิมลธำรง (2538: 7) ได้สรุปว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูล รายละเอียดของเรื่องราว และการกระทำ ซึ่งได้รับและสะสมไว้ในรูปของการจำ

จันทร์ทิพย์ ชูสมภพ (2539: 1) ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึง ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์และโครงสร้างที่มนุษย์ได้รับจากการศึกษาค้นคว้า ประสบการณ์ การสังเกต และเก็บสะสมไว้ในระดับของความจำได้ สามารถเข้าใจ เปรียบเทียบ ตีความ และนำไปประยุกต์ใช้

ศุภนิตย์ พลไพรินทร์ (2540: 22) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการคิดเข้าใจ ข้อเท็จจริง นำไปแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขณะนั้น บวกกับประสบการณ์เดิมที่เกิดจากการเรียนรู้ แล้วตัดสินใจประเมินค่าเป็นเรื่องราวหนึ่งซึ่งมีความชัดเจนและมีคุณภาพ

สายสุนีย์ ปุติพันธ์ (2541: 28) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริงเรื่องราวและการกระทำใดๆ ที่มนุษย์ได้รับหรือมีประสบการณ์เก็บสะสมไว้ และเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านั้นได้

จากที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ ข้อเท็จจริง หรือ จัดจำเนื้อเรื่องหรือเรื่องราวต่างๆ และเก็บสะสมไว้ในระดับความจำ

ปัจจุบันนี้แนวคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ก่อนข้างจะมีความเห็นบนฐานคติ (Assumption) ตรงกันว่า พฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกส่วนใหญ่แล้วนั้น ก่อรูปขึ้นมาจากปัจจัยทางจิตวิทยาที่เรียกว่า “การเรียนรู้ (Learning)” และพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้นี้เองที่รู้จักกันว่าเป็น “พฤติกรรมการเรียนรู้ (Learning Behavior)”

ความสนใจเรื่องการเรียนรู้ของมนุษย์มีมานานแล้ว พร้อมๆ กับการพยายามคิดค้นหาวิธีการที่จะศึกษาว่า การเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ก็เพราะว่า การเรียนรู้นั้นเป็นนามธรรมคำหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้เป็นรูปร่าง (Concrete) เราจะทราบและเข้าใจว่ากระบวนการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นแล้วก็ต่อเมื่อมีพฤติกรรมอันเป็นผลปรากฏออกมา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2544: 449-450)

ความหมายในเชิงลักษณะของการเรียนรู้มีดังนี้ คือ

1. การเรียนรู้ให้ผลในแง่ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งนี้จะสังเกตโดยวิธีใดวิธีหนึ่งว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมาหรือว่าพฤติกรรมที่เคยเป็นอยู่ก่อนกระบวนการเรียนรู้ จะเปลี่ยนไปหลังจากได้ผ่านกระบวนการนั้นแล้ว ดังนั้นผู้ใดก็ตามเมื่อได้ผ่านการฝึกฝน การฝึกอบรมหรือกระบวนการเรียนรู้บางอย่างบางประการแล้ว แต่ว่าพฤติกรรมต่างๆ มิได้เปลี่ยนแปลงไปก็ไม่อาจเรียกได้ว่าได้เรียนรู้อะไรไป

2. การเรียนรู้เป็นผลของการฝึกปฏิบัติ กล่าวอีกในหนึ่ง ความหมายของการเรียนรู้ในประเด็นนี้ คือ มิใช่เหตุบังเอิญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ แต่เป็นการตั้งใจฝึกปฏิบัติ และลักษณะการเรียนรู้ประเด็นนี้ก็ไม่หมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมอันเกิดจากความเจ็บไข้ได้ป่วยทั้งทางร่างกายหรือจิตใจ (Physiological or Mental Illness) ตลอดจนการบรรลุนิติภาวะ นอกจากนั้นแล้ว การฝึกปฏิบัตินี้ยังมีผลก่อให้เกิดลักษณะของการเรียนรู้ประการที่สามต่อไป

3. การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะค่อนข้างถาวร ตามนัยดังกล่าวนี้ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเพียงชั่วคราวชั่วคราวไม่อาจเรียกว่าเป็นการเรียนรู้ การเรียนรู้จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะค่อนข้างถาวร จนเรียกได้ว่าเป็นนิสัยใหม่

4. การเรียนรู้ไม่อาจมองเห็นหรือสังเกตได้โดยตรง เราจะทราบว่าได้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นแล้วก็ต่อเมื่อได้เห็นหรือได้สังเกตการปฏิบัติที่แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ และจัดได้ว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในทุกองค์กร จะต้องถือเป็นหน้าที่ เนื่องจากในยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคการสื่อสารไร้พรมแดน เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาองค์กรหรือการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความกระตือรือร้น เนื่องจากความกระตือรือร้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น และเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กรไปสู่สถานภาพในอนาคตที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้นการสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (สตาพร ปิ่นเจริญ. 2541: 37, 43) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ภายในระหว่างบุคคลควบคู่กับการรับความรู้จากภายนอก เพื่อเอื้อให้เกิดโอกาสในการแสวงหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) (ปาริฉัตร ตังชะนนท์. 2547: ออนไลน์) การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่ ต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีคุณลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (เอกสารราชการไทยยุคใหม่. 2545: ออนไลน์)

2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซนเก้ (Senge) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งผู้คนขยายขีดความสามารถ เพื่อที่จะบรรลุในสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง เป็นที่ที่ระบบทางความคิดใหม่ และการขยายตัวทางความคิดได้รับการสนับสนุน ซึ่งผู้คนมีความทะเยอทะยานนอกกรอบ และเป็นที่ที่ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนไปด้วยกันไปเรื่อยๆ (เจนเนตร มณีนาค; และคนอื่นๆ. 2546: 79; อ้างอิงจาก Senge. 1990)

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้ (วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย. 2544ก: 58-59; อ้างอิงจาก Pedler, Bergoyne; & Boydell. 1991; อ้างอิงจาก De Geus. 1991, 1997; อ้างอิงจาก Kim, D.H. 1993; อ้างอิงจาก Dixon, N. 1994; อ้างอิงจาก Barnett, C.K. 1994; อ้างอิงจาก Ross, R., Smith, B., Roberts, C. & Kleiner, B. 1994; อ้างอิงจาก Nevis, E.C., DiBella, A.J., Gould, J.M. 1995; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996; อ้างอิงจาก Argyris. 1997; อ้างอิงจาก Luthans. 1998)

เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และ บอยเดล (Pedler, Bergoyne; & Boydell. 1991) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดี เกส (De Geus. 1991, 1997) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาด และต่อคู่แข่ง ในปี 1997 ผู้บริหารเห็นว่าองค์กรที่มีชีวิต (Living Company) คือองค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน ที่พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่าง และไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน

คิม ดี เฮส (Kim, D.H. 1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

ดิกซอน เอ็น (Dixon, N. 1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนร่วมส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

เบอร์เน็ต ซี เค (Barnett, C.K. 1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจวัตรปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

รอส อาร์ สมิท โรเบิร์ต และ ไคล์เนอร์ (Ross, R., Smith, B., Roberts, C. & Kleiner, B. 1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์กร และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

เนวิส อี ซี ดิเบลลา เอ เจ โกลด์ เจ เอ็ม (Nevis, E.C., DiBella, A.J., Gould, J.M. 1995) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยพึ่งพิงประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวปฏิบัติไปก็ตาม องค์กรจะเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้า และ/หรือขณะให้บริการ

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt. 1996) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ด้วย

อาร์จิริส (Argyris. 1997) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning = LO) หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร ลดลงจนรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย (Defensive routines) หรือเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

ลูทาน (Luthans. 1998) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ชเนต ข้าเกิด (2541: 171) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

โกศล ดีศีลธรรม (2546: 101) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางหลักที่เป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์กร ที่รักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นจะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้างสรรค์ การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547: 89; อ้างอิงจาก Senge, 1990; Pedler, Burgoyne & Boydell. 1991; Garvin. 1993; Watkins & Marsick. 1993; Wick & Leon. 1993; Nevis, Dibella & Gould. 1995; อรรถิรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2542)

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547: 36) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดในที่ทำงานอยู่เสมอ และจะต้องมีการเรียนรู้ให้มากกว่าหรืออย่างน้อยเท่ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547: 101) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่ได้เน้นว่าองค์กรต้องทำอะไร หากองค์กรเปรียบเสมือนคน ก็ควรเป็นคนที่พัฒนา มีความรู้ และบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นอมตะ หรืออยู่รอดได้

เยาวลักษณ์ สุจริตธรรม (2547: 89) กล่าวถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management / Total Quality Control) แนวคิดการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และแนวคิดการจัดการคุณภาพ (Quality Management) จากแนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่พัฒนาด้านตนเองโดยการใส่ใจกับลูกค้าและคู่ค้า โดยการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงกระบวนการ

อรจิริย ฌ ตะกั่วทุ่ง กล่าวถึงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในบรรดาความหมายเหล่านี้มีความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคน พอประมวลเป็นสังเขปดังนี้ (องค์กรแห่งการเรียนรู้. 2546: ออนไลน์; อ้างอิงจาก Watkins and Marsick. 1991; อ้างอิงจาก Gavin. 1993; อ้างอิงจาก Marquardt. 1994)

วัตกิน และ มาร์สซิก (Watkins and Marsick. 1991) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงานให้อิสระสำหรับการเรียนรู้ กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการเรียนรู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

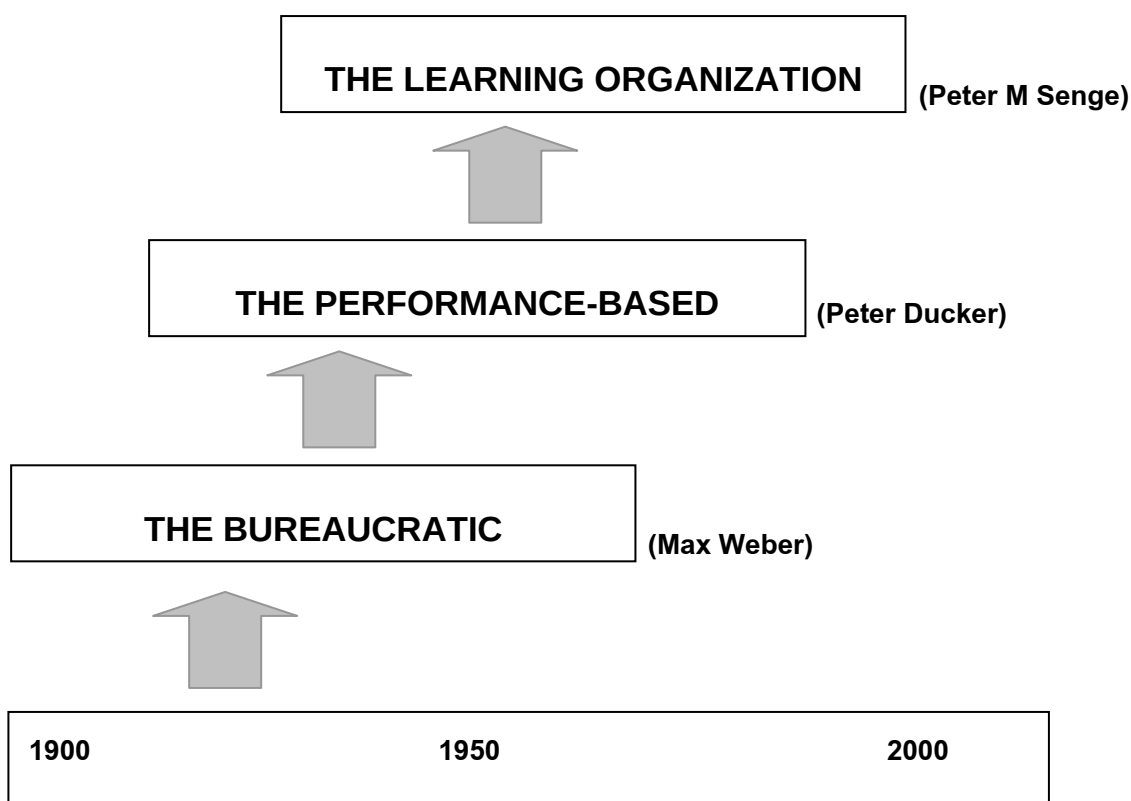
กาบิน (Gavin. 1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีคุณลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

มาร์ควาร์ต (Marquardt. 1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร เรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต ส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้น อำนวยความสะดวก เน้นพัฒนาบุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร นำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร ประกอบการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ ให้สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จของตนเองและองค์กร

2.3 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่จากองค์กรแบบดั้งเดิม ในศตวรรษนี้ได้เห็นกรอบแนวคิดขององค์กร 3 กรอบที่แตกต่างกัน ในช่วงแรกของศตวรรษ เวเบอร์ (Weber. 1947) กล่าวถึงธรรมชาติขององค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Organization) เน้นเรื่องเหตุผลและประสิทธิภาพ ต่อมาระยะกลางของศตวรรษ ดรักเกอร์ (Drucker. 1964) เสนอแนวคิดองค์กรที่เน้นผลงาน (Performance Based Organization) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และประสิทธิผล และช่วงท้ายของศตวรรษ เซนกี (Senge. 1990) ให้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพประกอบ 1 แผนภาพวิวัฒนาการขององค์กร

ที่มา: สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2543, เมษายน-พฤษภาคม). องค์กรแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่. วารสารเชิงวิชาการด้านการจัดการสำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 39(4): 4.

ซึ่งจุดเด่นของกรอบแนวคิด 3 ด้าน ที่แตกต่างกันขององค์กรคือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และการเรียนรู้ (Learning) ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำสิ่งให้ถูกต้อง การเรียนรู้เป็นการเพิ่มสมรรถนะขององค์กรอย่างต่อเนื่องในการทำสิ่งที่ถูกต้อง และทำสิ่งให้ถูกต้อง ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงรักษาลักษณะที่สำคัญของกรอบแนวคิดขององค์กรเก่าสองอย่างไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ

แนวคิดการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าการกระทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น (วรภัทร์ ภูเจริญ; และอศวิน จักษุสุวรรณ. 2547: 101-102) ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเอง ทีมงาน ตลอดจนต้องจัดการเปลี่ยนแปลงภายนอก (เทคโนโลยี นิสัยผู้บริโภค สังคม สภาพแวดล้อม การเมือง ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ)

ปัจจัยส่งเสริมคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในยุค ค.ศ. 1920-1990 เซนเก้ (Senge) ผู้เขียนหนังสือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วรภัทร์ ภูเจริญ; และ อศวิน จักษุสุวรรณ. 2547: 101-102; อ้างอิงจาก Senge. 1990) มีแรงผลักดัน 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

1. แนวคิดและความพยายามในการผลิตที่ละมากๆ และพยายามลดต้นทุนผลิตให้รวดเร็ว
2. แนวคิดและความพยายามในการยึดการตลาด มีส่วนแบ่งการตลาดให้มากที่สุด
3. การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ
4. หาเงินคืนให้เร็วที่สุด รักษาสภาพคล่อง
5. ใช้ทฤษฎี Y คือ เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

และในยุค ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา มีแรงผลักดัน 4 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การกระจายอำนาจ ในขณะเดียวกันก็เพิ่มควมมีวินัยและการควบคุมอำนาจด้วย
2. ทักษะการคิดที่เป็นระบบ (System Thinking Skill) และเลือกพัฒนาให้เหลือแต่ทักษะที่จำเป็น

3. เน้นการสื่อสารให้ดีขึ้น เข้าใจกันมากขึ้น ง่ายขึ้น

4. ระบบการชนอาสาทำงาน

มาร์ควาร์ท (Marquardt) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ

(กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. 2543: 187; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996) ซึ่งสอดคล้องกับบทสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ในงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เสาวรส บุนนาค. 2543: ออนไลน์) มีดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อทัศนคติเดิม มองโลกอนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการสนทนาที่เปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เรียนรู้จากการปรับตัว เรียนรู้จากการคาดการณ์ และการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) ประกอบด้วยโครงสร้างของ

องค์กรมีลักษณะแบนราบ ขึ้นตอนไม่มาก มีความยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ มีแผนและเป้าหมายชัดเจน สร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีกลยุทธ์กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการทดลองเรียนรู้ข้อผิดพลาด สนับสนุนหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้การยกย่องชมเชย ให้รางวัลในการเรียนรู้

3. การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีการสอนแนะ การมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากร มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ และเรียนรู้งานที่สลับซับซ้อนขึ้น กระตุ้นให้คนขยายขอบเขตการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ บุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ คู่ค้า ชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย มีการจัดการบริหารความรู้ มีวิธีการเก็บรักษา ใส่กระดาดเข้าแฟ้ม ตู้เก็บเอกสาร การใช้รหัสผ่าน มีการจัดเก็บอย่างมีระเบียบ ควรให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้สะดวกรวดเร็วและรับทราบอย่างทั่วถึง จัดให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ ผลงาน สู่ภายในและภายนอกประเทศ จัดการประชุมวิชาการ การวิจัย อบรมความรู้

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วย ให้บุคลากรต้องเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยีและรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์ จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรได้ใช้ในการเรียนรู้ตามความเหมาะสมขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้อย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัด ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร

เซนเกี (Senge) กล่าวถึงแนวคิดหลักวินัย 5ประการ หรือกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาที่เรียกว่า The Five Disciplins: The Art and Practice of the Learning Organization เป็นระบบการจัดการองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการอำนวยความสะดวกและจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่สนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 ก: 35-38; เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. 2542-2543: 13; ก้อน. 2542: 14; อ้างอิงจาก Senge. 1990: 139-269)

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การที่องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ และมีการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าสิ่งใดมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็มองเห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อ

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยที่สองนี้ ก็เพื่อฝึกฝนให้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ ดังที่ Chris Argyris จำแนกว่า ทฤษฎีที่เราเชื่อ (Espoused Theories) กับสิ่งที่เรานำมาปฏิบัติ (Theories-in-use) การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น เช่นก็ (Senge) เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อที่องค์กรที่ยึดถือมุ่งมั่นผ่านการวางแผนและคณะกรรมการบริหาร และทักษะในการเรียนรู้ด้านธุรกิจและมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อแบบแผนความคิดอ่านของคน ผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skill) เป็นการตรวจสอบความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออก ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skill) เป็นดัชนีบอก เรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน เช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ เปิดเวทีสะท้อนถึงชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice) ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น เปิดเครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพบปะกันตามทางเดิน การเล่าเรื่อง เล่าประสบการณ์ เทคนิคการจัดประชุม แนวทางใหม่ ๆ ของการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน ดังนั้น องค์กรเรียนรู้ได้ผ่านการปรับปรุงแบบแผนความคิดร่วมกัน ผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนที่สะท้อนถึงการเป็นชุมชนปฏิบัติที่ดี

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ร่วมหรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อน แล้วแบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าว ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Turn Vision into Action) ในลักษณะของปฏิบัติการเชิงรุก (Proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reaction)

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อน เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ

4.1 สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิดย่อมดีกว่าให้บุคคลคนเดียวคิด

4.2 ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

4.3 บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด กรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะมองเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน ซึ่งลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

5.1 คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แนวแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์

5.2 คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด

5.3 เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์สรุปได้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm Shift) จากองค์กรแบบดั้งเดิมที่เน้นด้านเหตุผล ประสิทธิภาพ เน้นผลของงาน เน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่คงไว้ซึ่งสิ่งสำคัญของแนวคิดทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่หลอมเข้าด้วยกัน ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และการเปลี่ยนแปลงภายนอก (เทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อม การเมือง ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีการปรับเปลี่ยนองค์กรมีลักษณะแบบแบนราบ มีความยืดหยุ่น มีสายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ สร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ หรือให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริม สนับสนุน อำนาจความสะดวก จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและเรียนรู้ ทั้งในองค์กรและการเชื่อมต่อกับภายนอกองค์กร โดยองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในการอำนวยความสะดวก และจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดัน และสนับสนุน ส่งผลให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.4 คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันโลกได้ถูกเชื่อมโยงเปรียบเป็น “หมู่บ้านโลก (Global Village)” ด้วยกระบวนการโลกาภิวัตน์ ที่บุคคล องค์กร สามารถสื่อสาร เชื่อมโยงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ร่วมกันทำให้บุคคลหรือองค์กรต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และประสานเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายการทำงานร่วมกัน (Organization Network) ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือเรียกว่า องค์กร “เค-ออร์-ดิค (Chaordic Organization)” เป็นองค์กรที่ทำงาน ผลิตรายงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงาน และระบบงานขององค์กรไปพร้อมๆ กัน ซึ่งมีลักษณะการทำงานคล้ายสิ่งมีชีวิต ทำงานอย่างสลับซับซ้อน ไร้ระเบียบแต่ก็มีระเบียบแบบแผนในการสื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลและการเรียนรู้ในแนวราบ ทำให้องค์กรมีพลัง และสามารถปรับตัว เรียนรู้ต่อสังคม และเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (กองบรรณาธิการ. 2546: ออนไลน์) มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในระดับต่างๆ เช่น เลขานุการ เสมียน ผู้จัดการ ผู้บริหาร สามารถที่จะเรียนรู้จากกันและกันเพื่อแนวทางที่ดีกว่าในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ (ห้องสมุดกรมบัญชีกลาง. 2548: ออนไลน์; อ้างอิงจาก Stair. 2001. Principles of Information Systems: a Managerial Approach. p.44) มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ มีการตรวจสอบ ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ มุ่งเน้นคุณภาพ ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน มีการทำงานเป็นทีม และมีวิสัยทัศน์ร่วม (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544ก: 202)

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543: 7) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะ 8 ประการขององค์กรแบบดั้งเดิม และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรแบบดั้งเดิมเป็นการรวมคุณลักษณะของทั้งสององค์กรคือ องค์กรแบบราชการและองค์กรที่เน้นผลงาน ดังตารางเปรียบเทียบ (ตาราง 1) ดังนี้

ตาราง 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะ 8 ประการขององค์กรแบบดั้งเดิม และองค์กรแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะ	องค์กรแบบดั้งเดิม	องค์กรแห่งการเรียนรู้
1.ค่านิยมร่วมกัน	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	ความเป็นเลิศ การฟื้นฟูองค์กร
2.แบบฉบับภาวะผู้นำ	ผู้ควบคุม	ผู้กระตุ้น
3.ทีมงาน	คณะทำงาน	ทีมที่ทำงานร่วมกัน
4.ยุทธศาสตร์	แผนงาน	แผนการเรียนรู้
5.โครงสร้าง	สายการบังคับบัญชา	เครือข่ายพลวัต
6.พนักงาน	คนผู้มีความรู้	คนผู้ต้องการเรียนรู้
7.ทักษะ	เรียนรู้เพื่อปรับตัว	เรียนรู้เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่
8.ระบบการประเมินผล	รายงานด้านการเงิน	งบดุลบัตรคะแนน

ที่มา: สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป. (2543, เมษายน-พฤษภาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่. วารสารเชิงวิชาการด้านการจัดการสำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 39(4): 7.

เจนเนตร มณีนาถ; และคนอื่นๆ. (2546: 111-114) กล่าวถึงคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรว่า “วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture)” เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร มี 6 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรต้องพัฒนาความเข้าใจสภาพแวดล้อม มีทีมอาวุโสใช้เวลาคิดเกี่ยวกับอนาคต มีการใช้ที่ปรึกษาและคนจากข้างนอก
2. องค์กรต้องมีระบบที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถค้นหาความชำนาญ และประสบการณ์ได้เมื่อต้องการ มีเครือข่ายที่ข้ามขอบเขตองค์กร เพื่อพัฒนาความรู้และความชำนาญ
3. มีข้อผูกมัด (Commitment) ในการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้คนทุกระดับจะได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
4. ความคิด การสร้างสรรค์ และความสามารถในการจินตนาการถูกทำให้มีขึ้นเพื่อที่จะได้นำไปใช้และพัฒนา
5. มีบรรยากาศของการเปิดใจและไว้วางใจ ทุกคนสามารถได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก เพื่อก่อให้เกิดการกระทำที่ท้าทาย
6. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ เรียนรู้จากสิ่งที่เคยผิดพลาดมาก่อน

แจ๊ค เวลช์ ผู้บริหารบริษัทจีอี กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ทุกแห่งจะมีคุณลักษณะบางประการที่เหมือนกันดังต่อไปนี้ (เอ. เคมส์. 2547: 87-88)

1. มีการแบ่งปันข้อมูล และพนักงานสามารถรู้ข้อมูลได้ ผู้บริหารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะไม่เก็บสถิติและข้อมูลต่างๆ ไว้เป็นความลับ แต่จะให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อผู้จัดการและพนักงานจะได้มีข้อมูลอ้างอิงเหมือนกัน
2. เน้นและให้คุณค่ากับการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้
3. ไม่มีการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว สำหรับวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ความผิดพลาดที่เกิดจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เป็นเรื่องรับได้ สิ่งสำคัญคือต้องเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อองค์กรจะได้ไม่ผิดซ้ำ
4. คาดหวังให้ทุกคนเรียนรู้อยู่เสมอ การเรียนต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ต้องเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติหรือเป็นกิจวัตร ไม่ใช่เรียนเป็นครั้งคราว ผู้บริหารมีหน้าที่สื่อสารให้พนักงานรับรู้และทำให้ดูเป็นตัวอย่าง

มาร์ควาร์ท และ เรย์โนลด์ส กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เปรียบเสมือนเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนเกินไปเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ที่สำคัญองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กรอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรม สัมมนา มีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีคู่มือที่ละเอียดและศูนย์ข้อมูล เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้เกิดผลออกมาและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่า ควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ของ R&D (Research; & Development) หรือ C&D (Copy; & Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ จากเครือข่ายโดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการ

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอด ข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักกว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกร่าง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่า จากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ไปยั้งทิศทางการต้องการร่วมกันทั้งองค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐาน ค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. พนักงานในองค์กรนั้นๆ มีอิสระที่จะพูดในสิ่งที่ตนได้คิด หรือได้เรียนรู้มา และถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นให้กับสมาชิกในองค์กรนั้นๆ
2. มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคต่อไป
3. องค์กรนั้นๆ จะต้องส่งเสริมทางความคิดของพนักงาน ไม่ใช่ว่าหากพนักงานไม่คิดอย่างที่องค์กรต้องการแล้วจะเป็นความคิดที่ผิด แท้จริงแล้วทุกคนมีสิทธิคิดผิดได้ เพียงแต่ว่าเมื่อผิดพลาดไปก็ต้องแก้ไขให้ถูกต้อง
4. องค์กรนั้นมักจะหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบจนกระทั่งไม่ได้ เพราะหากกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยซึ่งอาจจะเนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถแก้ไขได้
5. มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ทุกระดับ ไม่มีการผูกขาดทางความคิด
6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรนั้นจะมุ่งเน้นการสร้างทีมงาน มีการทำงานเป็นทีม คิดอย่างเป็นทีม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นทีม และทำงานประสานกันอย่างเป็นทีม (Think like a team, Feel like a team and Work like a team)
7. มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างผลงานใหม่ๆ เพื่อเป็นกำลังใจให้กับคนที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2542-2543: 15) แบ่งคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA: Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอโดยอาจจะใช้ Demonstration Project (โครงการสาธิต) หรือเป็น Ongoing Program (โครงการต่อเนื่อง)
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study (กรณีศึกษา) เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความสำเร็จผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) เป็นต้น
5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำ Report (รายงาน) Demonstration (การสาธิต) Training & Education (อบรมเชิงปฏิบัติการ) Job Rotation (หมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงาน) เป็นต้น

ข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควาร์ท และ เรย์โนลด์ส กล่าวถึงคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ มีกระบวนการลักษณะที่เคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง สมาชิกขององค์กร

1. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
2. สนับสนุนให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
3. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร
4. สร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงงานเสริม และการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
5. มีมุมมองในภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร
6. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
7. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
8. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
9. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในงาน
10. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ
11. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
12. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
13. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์กร
14. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
15. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
16. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
17. สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร
18. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
19. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ
20. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
21. มีการสำรวจและประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
22. มององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
23. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

สรุปได้ว่าคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรนั้นๆ จะต้องมียอดประกอบที่บ่งบอกลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เด่นชัด ซึ่งควรประกอบด้วย 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิดอ่าน 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

จากคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะเป็นแรงสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จึงได้นำแนวคิดของมาร์ควาร์ท (Marquardt) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มากำหนดเป็นประเด็นของปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้ทดสอบหาความสัมพันธ์กับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งทำการประเมินตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

การพัฒนาองค์กร เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กร เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ความหมายการพัฒนาองค์กร

Irench & Bell (ชวลิต ประภาวนนท์. 2541: 336; อ้างอิงจาก Irench & Bell) หมายถึงการใช้ความพยายามในระยะยาวในการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร และการฟื้นฟูองค์กร โดยจะดำเนินการในส่วนของการวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะที่ทีมงานบนรากฐานแห่งความร่วมมือกัน แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษา และใช้ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งการวิจัยการปฏิบัติเป็นหลัก

Fordye & Well (ชวลิต ประภาวนนท์. 2541: 336; อ้างอิงจาก Fordye & Well) หมายถึงวิธีการมุ่งที่จะเอาพลังความสามารถของมนุษย์ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กร

การพัฒนาองค์กรจะสำเร็จได้ ถ้ามีแผนและใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจ การสื่อสาร ความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร และแก้ปัญหาการกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม เรื่องการจัดความขัดแย้ง ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) ประกอบด้วย (ชวลิต ประภาวนนท์. 2541: 336-341)

1. ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรม (The Differences Between Organization Development and Training) การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะคติ ลักษณะนิสัย และหน้าที่การทำงาน โดยการฝึกอบรมเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าองค์กร ส่วนการพัฒนาองค์กรจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งตัวบุคคล กลุ่มองค์กร โครงสร้าง

2. ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร (The Nature of Organizational Development) การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมขององค์กร (Organization Cultural) ค่านิยม (Value) และ ทศนคติของบุคคลภายในองค์กร โดยการพัฒนาจะต้องกระทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งต้องทำแผนแม่แบบในการปฏิบัติ การพัฒนาจะต้องเริ่มกระทำอย่างต่อเนื่อง มีการสอดแทรก (Intervention) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. คุณค่าของการพัฒนาองค์กร (Organization Development Values) การพัฒนาองค์กร มีคุณค่าต่อมนุษย์และการเจริญเติบโตขององค์กร ขบวนการ การมีส่วนร่วม และความต้องการที่เป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การพัฒนาองค์กร ต้องการความสำคัญต่อความร่วมมือ (Collaboration) แนวความคิด (Concepts) โดยองค์กรจะต้องมีการแยกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น ในความพยายามพัฒนาองค์กรประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- ความคาดหวังสำหรับบุคคล (Respect for Peoples) เพื่อระมัดระวังต่อการกระทำ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดหวัง

- ต้องมั่นใจและได้รับการสนับสนุน (Trust and Support) ประสิทธิภาพขององค์กร และความแข็งแรง จะต้องมึลักษณะที่ทำให้มั่นใจ และมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กร

- อำนาจที่เท่าเทียมกัน (Power Equalization) ประสิทธิภาพจะเกิดระดับชั้นของอำนาจและการควบคุมจะต้องชัดเจนและเท่าเทียมกัน

- การเผชิญหน้า (Confrontation) ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะต้องได้รับการเผชิญหน้าโดยมีการติดต่อเพื่อร่วมแก้ปัญหา ไม่หลีกเลี่ยงหรือสะสมปัญหา

- การมีส่วนร่วม (Participation) พนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาองค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นโดยรวมตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

4. การพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Organization Development System) การพัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบ จะต้องมีการสร้างแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินสถานการณ์ขององค์กร เพื่อให้เน้นช่องว่างของความแตกต่างระหว่างองค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์กรมาผลักดันการพัฒนาองค์กร โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์กรจะต้องพิจารณาองค์กรว่าเป็นแบบปิดหรือแบบเปิด จะมีการร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบ เน้นที่เป้าหมายองค์กร พนักงานจะมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และลักษณะโครงสร้างองค์กรจะเป็นแบบกว้าง โดยอาศัยการให้คำแนะนำมากกว่าการสั่งการโดยการบังคับบัญชา ดังนั้น พนักงานจึงมีจิตสำนึกในความสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล

4. ภาพรวมธนาคารกสิกรไทย

ประวัติธนาคาร

ธนาคารกสิกรไทย เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และดำเนินการด้วยพนักงานชุดแรกเริ่ม จำนวน 21 คน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเป็นต้นมา ธนาคารสามารถเจริญเติบโตและก้าวหน้าในด้านสินทรัพย์ เงินฝาก การขยายเครือข่ายสาขา และจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ณ 31 ธันวาคม 2549 ธนาคารมีสินทรัพย์จำนวน 936,691 ล้านบาท เงินฝาก 752,053 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 673,890 ล้านบาท

ในด้านเครือข่ายของสาขา ณ 31 ธันวาคม 2549 มีสาขาในประเทศจำนวน 568 สาขา โดยเป็นสาขากรุงเทพมหานคร 174 สาขา เป็นสาขาในเขตภูมิภาคจำนวน 394 สาขา มีสาขาและสำนักงานผู้แทนต่างประเทศจำนวน 7 แห่ง ได้แก่ สาขาลอสแอนเจลิส, สาขาฮ่องกง, สาขามุมไบ, เกาห์, สาขาเซี่ยงไฮ้, สำนักงานผู้แทนกรุงเทพฯ, สำนักงานผู้แทนนครเชียงใหม่ และสำนักงานผู้แทนเมืองคุนหมิง สาขาและสำนักงานตัวแทนในต่างประเทศเหล่านี้ให้บริการและส่งเสริมความสะดวกต่าง ๆ ในด้านการค้า การเงินระหว่างประเทศไทยและประเทศคู่ค้าทั่วโลก

ภารกิจ (Mission)

ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นพัฒนาสู่การเป็นสถาบันที่แข็งแกร่ง ที่สามารถให้บริการด้านการเงินที่หลากหลาย ด้วยคุณภาพมาตรฐานโลก โดยมีการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลที่ดีและเป็นธรรมต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและประเทศไทย

คุณค่าที่ธนาคารมุ่งหวัง

1. ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพอใจของลูกค้า
2. เชื่อมมั่นในการทำงานร่วมกัน
3. อุทิศตนต่องานอย่างมีอาชีพโดยมีคุณธรรม
4. ยึดมั่นในหลักการ ระเบียบวินัยการปฏิบัติงานที่ดี
5. พร้อมตอบสนองในทุกสถานการณ์

วิสัยทัศน์ (Vision)

ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นธนาคารที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นธนาคารไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า

ปณิธานสู่ความเป็นเลิศ

ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า คือจุดมุ่งหมายหลักในการดำเนินงานของเรา ด้วยบริการที่ครอบคลุมทั้งบุคคลทั่วไป และองค์กรธุรกิจ บุคลากรมีอาชีพที่เชี่ยวชาญมีประสิทธิภาพ และนวัตกรรมใหม่ทางเทคโนโลยี เน้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ บริการต่าง ๆ จากธนาคารกสิกรไทยจึงเป็นทั้งความสะดวกสบายคล่องตัว และมอบผลประโยชน์สูงสุดให้กับลูกค้า (ธนาคารกสิกรไทย. 2549: ออนไลน์)

แนวทางการทำธุรกิจ

ธนาคารพยายามสร้างภาพลักษณ์ (Branding) ในรูปเครือธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANKGROUP) ที่สามารถให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรอย่างมีคุณภาพในทุกความต้องการทางการเงินของลูกค้า และสะดวกสบายทุกช่องทาง เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าทุกกลุ่มทุกระดับ คงความหมายของปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ” ของเครือธนาคารกสิกรไทย

เครือธนาคารกสิกรไทยพยายามอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจลูกค้าให้มากที่สุด และตอบสนองความต้องการนั้นด้วยผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ครบทุกความต้องการทางการเงิน ทั้งธุรกิจการธนาคาร บริการแฟคเตอริ่ง บริการธุรกิจกองทุน บริการนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์/วณิชธนกิจและธุรกิจสีซึ่ง ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพภายใต้สัญลักษณ์ “K Excellence” โดยมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ เพื่อความชัดเจนในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินงานของทั้งเครือธนาคารกสิกรไทยนั้น จะต้องประสาน สอดคล้อง และสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างดีที่สุด เพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการไปถึงมือลูกค้าด้วยคุณภาพสูงสุด และตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

เครือธนาคารกสิกรไทยได้มุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจร เพื่อให้สามารถตอบสนองทุกความต้องการทางการเงินของลูกค้าอย่างเต็มที่ ซึ่งธนาคารได้เตรียมความพร้อมโดยการจัดทำ โครงการ K-Transformation เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการให้บริการทั้งหมด โดยใช้เทคโนโลยีเป็นกรอบในการบริหารจัดการที่ตอบสนองทั้งความต้องการของลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจของธนาคาร อันประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (รายงานประจำปี 2549. 2550: 14-18)

1. ด้านการรู้จักลูกค้า (Know Our Customers) เพื่อทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าในทุกแง่มุม และนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงใจในราคาและเวลาที่เหมาะสม
2. ด้านช่องทางการขายและการบริการ (Multi-Channel Sales and Services) เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของช่องทางการให้บริการทั้งหมด อาทิ สาขาของธนาคาร บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ K-Contact Center ให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพเหมือนกันในทุกช่องทาง
3. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Capital) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เชื่อมต่อกับระบบทั้งหมดของธนาคาร ซึ่งช่วยตอบสนองความต้องการทางธุรกิจ โดยเปลี่ยนระบบคอมพิวเตอร์หลักของธนาคาร (Core Banking)
4. ด้านระบบบัญชีการเงินสารสนเทศ (Financial Infrastructure System) เพื่อพัฒนาระบบบัญชีที่สามารถใช้ร่วมกันได้ภายในเครือธนาคารกสิกรไทย ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นข้อมูลที่หลากหลาย ทั้งผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

การจัดการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง จึงได้เร่งพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ด้วยการประยุกต์ศาสตร์การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคาร มุ่งเน้นการพัฒนาที่ช่วยให้พนักงานเป็นมืออาชีพในงานที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น อาทิ ทักษะการขาย การให้บริการ การพิจารณาเครดิต การบริหารความเสี่ยง การเป็นผู้นำ รวมถึงการบริหารและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจของธนาคารอย่างเคร่งครัด มีการทดสอบหลังการพัฒนาที่เป็นมาตรฐาน ส่งเสริมพนักงานให้ได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ติดต่อกับผู้ลงทุนในบริการด้านหน่วยลงทุนและตราสารหนี้ จากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลอดจนสมาคมบริษัทจัดการลงทุน หรือได้รับวุฒิบัตรผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ธนาคารจึงได้มีการจัดหลักสูตรการอบรมและเรียนรู้ ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การเรียนรู้ภายใน (In-house Learning)
2. การเรียนรู้กับสถาบันภายนอก (Outside Learning)
3. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study)
 - การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (KBANK e-Learning)
 - การเรียนรู้โดยอาศัยสื่อทรัพยากรจากห้องสมุด (KBANK e-Library)
 - การเรียนรู้ผ่านคู่มือพัฒนาทักษะความสามารถ (Competency Development Guide)

โดยในปี 2549 ธนาคารได้จัดการเรียนรู้ภายในและภายนอกตามรายละเอียด ดังนี้ (รายงานประจำปี 2549. 2550: 253-254)

การจัดการเรียนรู้ปี 2549	จำนวนหลักสูตร	จำนวนรุ่น	จำนวนคน
การเรียนรู้ภายในธนาคาร	157	535	23,673
การเรียนรู้ภายนอกธนาคาร	428	505	1,206
การเรียนรู้ระบบอิเล็กทรอนิกส์	7	14	2,672
รวม	592	1,054	27,551

หมายเหตุ: พนักงาน 1 คน สามารถรับการจัดการเรียนรู้ได้หลายหลักสูตรในระหว่างปี

นอกจากนี้ ธนาคารยังสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับศึกษาหาความรู้และวิทยาการใหม่ๆ เพิ่มเติม ด้วยการสนับสนุนให้เข้าร่วมสัมมนากับสถาบันที่เชี่ยวชาญด้านพัฒนาบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนได้สร้างและพัฒนาระบบการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ให้หลากหลายยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2543: 185) ศึกษาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร เพื่อวัดระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ และพัฒนาไปสู่องค์การของการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นการแนะนำแนวคิดเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการประยุกต์ใช้ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรกองสาธารณสุขภูมิภาคส่วนใหญ่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง เป็นบรรยากาศแบบอบอุ่นและสนับสนุน ในขณะเดียวกัน ทุกมิติของบรรยากาศองค์การที่ศึกษา ล้วนมี ผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) และพบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในการพัฒนา ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ อายุ และสถานะทางตำแหน่งที่ต่างกัน มีการรับรู้ต่อการ พัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย แม้ว่าบรรยากาศองค์การจะมีความสำคัญต่อ การเรียนรู้ และมีผลต่อการพัฒนาดังกล่าวแล้วก็ตาม ยังพบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการ กำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศองค์การ เนื่องจากเป็นภาระที่ต้องอาศัย ความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง ความร่วมมือร่วมใจ และใช้เวลา เพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญและ ประโยชน์จากการเรียนรู้ เกิดความพอใจในการเรียนรู้ร่วมกันและภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวย เท่านั้นจึงจะส่งผลต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ได้

คงศักดิ์ โชคสุริยา (2542 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปว่า พนักงานมีความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความรู้เฉพาะทางที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานมีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการ เปรียบเทียบแยกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษาที่ต่างกัน กับความต้องการความรู้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ยกเว้นตำแหน่ง งานที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุปผา พวงมาลี (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ใน ระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้อยู่ในระดับปานกลาง การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การ

เป็นหนึ่งในไชยชิต (2536: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยในมิติรวมทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง โดยกรณีปัจจัยเชิงใจ พบว่าความพึงพอใจเฉลี่ยในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำสุด แต่ความพึงพอใจด้านความรับผิดชอบในงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่ม ส่วนกรณีปัจจัยด้านเงิน พบว่าความพึงพอใจเฉลี่ยด้านเงินเดือนอยู่ในเกณฑ์ต่ำที่สุด แต่ความพึงพอใจด้านสถานภาพทางสังคมอยู่ในเกณฑ์สูงสุดของกลุ่ม ส่วนการทดสอบความพึงพอใจเฉลี่ยในการปฏิบัติงานเมื่อจำแนกตามสถานภาพทั่วไปที่แตกต่างกัน พบว่ากลุ่มที่ต่างกันในแต่ละตัวแปรมีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างทุกกลุ่มตัวแปร ยกเว้นเพศ

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือ ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวม และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทัน และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

วรนาถ แสงจันทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวคิดและวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ค่อนข้างมาก ในระยะแรกจะให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับผู้บริหาร ให้เรียนรู้แนวคิดสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน จากนั้นจึงขยายแนวคิดไปสู่พนักงานทุกระดับ และให้เรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้เรียนรู้ด้วยตนเอง จัดแหล่งวิทยากรให้ และแนะนำเทคโนโลยีของอินทราเน็ต (Intranet) มาเสริมสร้างการเรียนรู้ให้มากขึ้น

ศักดา พันชมพู่ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาคตะวันออกพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านมาตรฐานของงาน ด้านประสิทธิผลของการบริหารงาน ด้านเทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน และด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ส่วนที่เหลือเป็นความพึงพอใจในระดับปานกลางซึ่งได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร ด้านความมั่นคงของงาน ด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า ด้านประโยชน์ที่จะได้รับ และด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน

สันติชัย อินทรอ่อน. (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและพนักงานธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ธนาคารเลือกใช้ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบทุนทางปัญญา มีวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่กำหนดบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สนับสนุน แนะนำ และให้คำปรึกษากับสายงานหลักของธนาคารในการเลือกรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม มีการจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบ มีมาตรฐานที่ชัดเจน การฝึกอบรมเน้นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับกลยุทธ์องค์กร

อภันตรี รอดสุทธิ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจตุสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เข้าร่วมโครงการจตุสัมพันธ์มีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และพบว่าพนักงานกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญ และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แต่การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่องความเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ราตรี ต๊ะพันธ์ (2549 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับสูง และข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ไม่แตกต่างกัน

อภิญญา ปลั่งพินิจกิจการ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระยะเวลาร่วมงานกับองค์กร 6 – 10 ปี และมีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการ โดยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากภาพรวมของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนา คือการเรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะเห็นได้ว่า การที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนหลายประการ อาทิเช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร ตลอดจนบรรยากาศในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ในส่วนของธนาคารกสิกรไทย จากงานวิจัยของ คงศักดิ์ โชคสุริยา และ สันติชัย อินทรอ่อน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อที่จะสร้างองค์กรให้แข็งแกร่ง และพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย โดยศึกษาว่ามีปัจจัยใดที่สัมพันธ์กับระดับของความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนาปัจจัยเหล่านั้นให้เข้ากับความ ต้องการที่แท้จริงของพนักงานและองค์กร อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ จำนวน 488 คน (ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย. 2550, สิงหาคม)

โดยเหตุที่เลือกฝ่ายวิเทศพาณิชย์มาเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ด้วยเหตุผลที่ว่า ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ของธนาคารกสิกรไทย เป็นฝ่ายที่ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม และการเรียนรู้ของพนักงานมากที่สุดฝ่ายหนึ่ง เนื่องจากฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ได้มีการวางแผนการจัดการเรียนรู้ให้กับพนักงานที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในฝ่ายก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง เป็นระยะเวลา 10 สัปดาห์ โดยให้การเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ด้านการให้บริการธุรกิจการเงินเพื่อการค้าระหว่างประเทศ พนักงานในฝ่ายจะได้รับการเรียนรู้ตามทักษะความสามารถ(Competency) ที่กำหนดในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) โดยกำหนดให้พนักงานจะต้องได้รับการเรียนรู้อย่างน้อย 1 คน ต่อ 2 หลักสูตร ใน 1 ปี และรูปแบบการเรียนรู้ก็มีหลายรูปแบบทั้งการอบรมภายในองค์กร การอบรมภายนอกองค์กร เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าฝ่ายวิเทศพาณิชย์สามารถเป็นตัวแทนที่จะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทยได้ดี จึงเลือกฝ่ายวิเทศพาณิชย์มาเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ จำนวน 242 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamanae โดยยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 5% (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540: 284)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ :

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากร
 e = ความคลาดเคลื่อน

แทนค่าประชากร 488 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ในสูตร

$$\begin{aligned} n &= \frac{488}{1 + (488)(0.05)^2} \\ &= 219.81 \end{aligned}$$

จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 220 คน และได้เพิ่มเติมอีก 10% เพื่อป้องกันความผิดพลาด จึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 242 คน จากนั้นทำการสุ่มรายชื่อพนักงานที่อยู่ในฝ่ายวิเทศพาณิชย์เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ใช้วิธีการหยิบตัวอย่างโดยไม่มีการแทนที่ (S.R.S.without Replacement) (นราศรี ไวนิชกุล; และ ชุศักดิ์ อุดมศรี. 2547: 125-126)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยออกแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้าและสร้างขึ้นเอง รวมทั้งมีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน โดยเป็นคำถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ที่กำหนดคำตอบให้เลือกตอบ (Check list) จำนวน 5 ข้อ ดังนี้

ข้อที่1 เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่2 อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ข้อที่3 การศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ข้อที่4 ตำแหน่งในองค์กร เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่5 ระยะเวลาในการทำงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

สำหรับอายุของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แบ่งช่วงตามงานวิจัยของเป็นหนึ่งในไซยชิต ที่ได้จากการศึกษาสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับอายุของการเริ่มต้นทำงานจนถึงเกษียณ โดยมีการแบ่งช่วงอายุดังนี้

1. น้อยกว่า 30 ปี
2. 30 - 39 ปี
3. 40 - 49 ปี
4. 50 ปีขึ้นไป

ส่วนระยะเวลาในการทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยวันเพ็ญ แซ่มสุชี ซึ่งมีการแบ่งประสบการณ์ในการทำงานเป็น 3 ช่วงคือ น้อยกว่า 5 ปี ตามด้วย 5-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป

แต่จากการที่ธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์กรที่มั่นคงและมีชื่อเสียง ทำให้พนักงานทำงานกับธนาคารในระยะยาวมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเพิ่มช่วงระยะเวลาในการทำงานอีก 1 ช่วง โดยแบ่งเป็นดังนี้

1. น้อยกว่า 5 ปี
2. 5 - 9 ปี
3. 10 - 14 ปี
4. 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 5ตัวเลือก เป็นการเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าทฤษฎีของมาร์ควาร์ท (Marquardt) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 5ประการ คือ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกทฤษฎีของมาร์ควาร์ท (Marquardt) เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 5ตัวเลือก เป็นการเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากการศึกษาแนวคิดหลักวินัย 5 ประการ หรือกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาที่เรียกว่า The Five Disciplines: The Art and Practice of the Learning Organization เป็นระบบการจัดการองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการอำนวยความสะดวกและจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ของเซนเก้ (Senge) พบว่า แนวคิดที่สนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกทฤษฎีของเซนเก้ (Senge) เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questionnaires)

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์
3. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบ (Try-out) กับพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ จำนวน 30 คน
4. นำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบัค (Cronbach)

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ตามโครงสร้าง และตามเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ไปทดสอบกับพนักงานธนาคารกสิกรไทย แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น จากการคำนวณค่า Cronbach's alpha (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2546: 449)

$$\text{Cronbach's alpha} = \frac{k \frac{\text{covariance}}{\text{variance}}}{1 + (k-1) \frac{\text{covariance}}{\text{variance}}}$$

$$\begin{aligned}
 \text{โดย } k &= \text{จำนวนคำถาม} \\
 \frac{\text{covariance}}{\text{variance}} &= \text{ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่าง ๆ} \\
 &= \text{ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมของคำถาม}
 \end{aligned}$$

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอลหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยประสานงานโดยตรงกับพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม
3. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างแล้ว ทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Sciences) ตามลำดับดังนี้

จากแนวคิดและกรอบการวิจัย ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวแปรอิสระ และมีความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย เป็นตัวแปรตาม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สร้างเครื่องมือเพื่อวัดค่าตัวแปรเหล่านั้น โดยสร้างเป็นมาตรวัดแบบ Likert (Likert Scale) โดยประเมินความคิดเห็นของพนักงาน 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนนคำถามเชิงบวก	ระดับคะแนนคำถามเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน

และได้แบ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2540: 298) สิ่งที่ใช้

$$\text{ค่าเริ่มต้นของเกณฑ์แต่ละช่วง} = \frac{\text{ขอบบนของอันตรภาคชั้น} + \text{ขอบล่างของอันตรภาคชั้น}}{2}$$

จึงสามารถกำหนดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เกณฑ์การแบ่งจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็น 5 ระดับ โดยมีช่วงห่างเท่ากัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ไม่ดีอย่างมาก / ต่ำที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ไม่ดี / ต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ดี / สูง

คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ดีอย่างมาก / สูงที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสถิติ 2 ประเภทในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. **ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** เพื่ออธิบายถึงข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งค่าสถิติที่ใช้ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (อภิสิทธิ์ จันตะนี. 2538: 75)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544: 35)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
$\sum x$	แทน	ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด
n	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 65)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\sum x^2$	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$(\sum x)^2$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
n	แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing Statistics) เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้น จะใช้สถิติต่างๆ ดังนี้

2.1 สถิติ t-test ใช้สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ทดสอบสมมติฐานด้านเพศ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2534: 178) โดยมีสูตรดังนี้

ในกรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน ($\sigma_1^2 = \sigma_2^2$)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{Sp \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

สถิติทดสอบ t มีองศาอิสระ ($n_1 + n_2 - 2$)

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ

S_p แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่างรวมจากตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม

n_1, n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ

ในกรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
$\bar{X}_1, \bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ
S_1^2, S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ
n_1, n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ ในกรณีที่ $S_1^2 = S_2^2$
โดยที่ v	คือ	ค่าองศาอิสระ

$$v = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

2.2 สถิติ F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป (สถิติเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ. 2542: 393) มีสูตรดังนี้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างประชากร	$k - 1$	$SS(B) = \sum_{i=1}^k \frac{T_i^2}{n_i} - \frac{T^2}{n}$	$MS(B) = \frac{SS(B)}{k - 1}$	$\frac{MS(B)}{MS(W)}$
ภายในประชากร	$n - k$	$SS(W) = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} X_{ij}^2 - \frac{T_i^2}{n_i}$	$MS(W) = \frac{SS(W)}{n - k}$	
รวม	$n - 1$	$SS(T) = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} X_{ij}^2 - \frac{T^2}{n}$		

เมื่อ k	แทน	จำนวนประชากรที่นำมาทดสอบสมมุติฐาน
n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้นที่เลือกมาจากประชากรทุกประชากร
n_i	แทน	จำนวนตัวอย่างที่เลือกมาจากประชากรที่ i
X_{ij}	แทน	ค่าสังเกตซึ่งได้จากตัวอย่างที่ j ที่เลือกมาจากประชากรที่ i

T_i	แทน	ผลรวมของค่าสังเกตจากตัวอย่างที่เลือกมาจากประชากรที่ i
T	แทน	ผลรวมของค่าสังเกตจากตัวอย่างที่เลือกมาจากประชากรทุกประชากร
$SS(B)$	แทน	ผลรวมกำลังสองระหว่างประชากร (Between Sum of Square)
$k - 1$	แทน	องศาแห่งความเป็นอิสระระหว่างประชากร (Between Degree of Freedom)
$SS(W)$	แทน	ผลรวมกำลังสองภายในประชากร (Within Sum of Square)
$n - k$	แทน	องศาแห่งความเป็นอิสระของภายในประชากร (Within Degree of Freedom)
$MS(B)$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square Between Groups)
$MS(W)$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square Within Groups)
F	แทน	ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤติจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

2.3 การเปรียบเทียบเชิงคู่ ตามวิธี LSD (Least Significant Difference) (กัลยา วาณิชบัญชา. 2544: 333)

$$LSD = \sqrt{n - k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

โดยที่		$n_i \neq n_j$
		$r = n - k$
เมื่อ	LSD	แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ i และ j
	MSE	แทน ค่า Mean Square Error จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน
	k	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบ
	n	แทน จำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด
	α	แทน ค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด

2.4 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ตามตัวแปร อายุ ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 236)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution

MS_b แทน ความแปรปรวน (Mean square) ระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ความแปรปรวน (Mean square) ภายในกลุ่ม

โดยกำหนดค่าความอิสระ (Degree of freedom : df) ระหว่างกลุ่ม คือ $k - 1$ ภายในกลุ่ม คือ $n - k$ และรวมทั้งกลุ่ม คือ $n - 1$ โดย k แทน จำนวนกลุ่ม และ n แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่ม ตัวอย่างรวมทั้งหมด

2.5 สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว Brown-forsythe (B) (Hartung. 2001: 300) สามารถเขียนได้ ดังนี้

$$B = \frac{MSB}{MSW'}$$

โดยค่า $MSW' = \sum_{i=1}^K (1 - \frac{n_i}{N}) S_i^2$

เมื่อ B แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-forsythe

MSB แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MSW' แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่มสำหรับสถิติ Brown-forsythe

K แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดประชากร

S_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

และถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett T3 (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545 : 332-333)

2.6 สูตรการวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ Dunnett T3 (Keppel. 1982: 153-155) สามารถเขียนได้ ดังนี้

$$\bar{d}_D = \frac{q_D \sqrt{2(MS_{S/A})}}{\sqrt{s}}$$

เมื่อ $\bar{d}_D$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test
q_D	แทน	ค่าจากตาราง Critical values of the Dunnett test
$MS_{S/A}$	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
S	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2.7 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้สูตร ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540: 144-145)

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
n	แทน	จำนวนคู่ของข้อมูล
$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนของตัวแปร X
$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนนของตัวแปร Y
$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณของคะแนนตัวแปร X และ Y
$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของกำลังสองของคะแนนตัวแปร X
$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมของกำลังสองของคะแนนตัวแปร Y

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แทนด้วยสัญลักษณ์ r มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง $+1$ ค่าที่อยู่ตรงกลางคือ 0 หมายความว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

การพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และสัมพันธ์กันในระดับใดพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 316)

ค่าสัมประสิทธิ์ 0.70 ขึ้นไป	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์ 0.30 - 0.69	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์ ต่ำกว่า 0.30	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในการวิเคราะห์และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
df	แทน ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
SS	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of square)
MS	แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean square)
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
H ₀	แทน สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H ₁	แทน สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
Sig.	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ ที่โปรแกรม SPSS คำนวณได้ใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน

1.2 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

1.3 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 242 คน แสดงผลการวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรดังนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	113	46.7
หญิง	129	53.3
รวม	242	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	124	51.2
30 - 39 ปี	53	21.9
40 - 49 ปี	46	19.0
50 ปีขึ้นไป	19	7.9
รวม	242	100.0
3. การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	9.1
ปริญญาตรี	176	72.7
สูงกว่าปริญญาตรี	44	18.2
รวม	242	100.0
4. ตำแหน่งองค์กร		
พนักงานชั้นต้น / กลาง	131	54.2
ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน	62	25.6
หัวหน้าส่วนขึ้นไป	49	20.2
รวม	242	100.0
5. ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	117	48.3
5 - 9 ปี	20	8.3
10 - 14 ปี	32	13.2
15 ปีขึ้นไป	73	30.2
รวม	242	100.0

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 2 ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล สามารถจำแนกตามตัวแปรดังนี้

เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 และเพศหญิงจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิง มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน

อายุ

แบ่งออกเป็น 4 ช่วง โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุน้อยกว่า 30 ปีมีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 ส่วนอายุ 30-39 ปีมีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 ตามด้วยอายุ 40-49 ปีมีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 และสุดท้ายอายุ 50 ปีขึ้นไปมีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 สรุปโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี ซึ่งเป็นจำนวนมากถึงครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวนเพียง 19 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยกว่าที่จะวิเคราะห์ความแตกต่างกับช่วงอายุอื่น ๆ ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวมกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปเข้าไว้กับช่วงอายุ 40-49 ปี ทำให้ช่วงอายุสุดท้ายเปลี่ยนไปเป็น 40 ปีขึ้นไป ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 30 ปี	124	51.2
30 - 39 ปี	53	21.9
40 ปีขึ้นไป	65	26.9
รวม	242	100.0

การศึกษา

จากแบบสอบถามมีการแบ่งระดับการศึกษาเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งข้อมูลการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 ส่วนระดับปริญญาตรีมีจำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 72.7 และสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนเพียง 22 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการรวมกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเข้าไว้

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี	198	81.8
สูงกว่าปริญญาตรี	44	18.2
รวม	242	100.0

ตำแหน่งองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานชั้นต้น / กลาง มีจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 54.1 ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนมีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 และตำแหน่งหัวหน้าส่วนขึ้นไปมีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 สรุปโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานชั้นต้น / กลาง

ระยะเวลาในการทำงาน

แบ่งออกเป็น 4 ช่วง โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานน้อยกว่า 5 ปีมีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 ส่วนอายุงาน 5-9 ปีมีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามด้วยอายุงาน 10-14 ปีมีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 และอายุงาน 15 ปีขึ้นไปมีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5-9 ปี มีจำนวนเพียง 20 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยจนแตกต่างจากช่วงระยะเวลาในการทำงานช่วงอื่น ๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการรวมกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5-9 ปี เข้าไว้กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการทำงาน 10-14 ปี ทำให้ระยะเวลาในการทำงาน 10-14 ปี เปลี่ยนไปเป็น ระยะเวลาในการทำงาน 5-14 ปี มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 52 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของระยะเวลาในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	117	48.3
5 - 14 ปี	32	21.5
15 ปีขึ้นไป	73	30.2
รวม	242	100.0

1.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้

พลวัตการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสนับสนุน
1. องค์กรสนับสนุนพนักงานให้เข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.69	ดี
2. องค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสายงานอย่างต่อเนื่อง	3.95	0.66	ดี
3. องค์กรสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานในสายงานเดียวกันอย่างต่อเนื่อง	3.86	0.76	ดี
4. องค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างสายงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.74	0.83	ดี
รวม	3.86	0.58	ดี

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 6 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ในระดับดีทุกข้อ คือ องค์กรสนับสนุนพนักงานให้เข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง องค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสายงานอย่างต่อเนื่อง องค์กรสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานในสายงานเดียวกันอย่างต่อเนื่อง และ องค์กร

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสนับสนุน
1. องค์กรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นสามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้สูง	3.60	0.89	ดี
2. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน	3.66	0.92	ดี
3. โครงสร้างองค์กรไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานข้ามสายงาน	3.49	0.97	ปานกลาง
รวม	3.59	0.79	ดี

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 7 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ในระดับดี คือ องค์กรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นสามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้สูง และองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และ 3.66 ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานข้ามสายงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล

การเพิ่มอำนาจบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสนับสนุน
1. วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่องานสูง	3.84	0.77	ดี
2. องค์กรให้อำนาจในการวางแผน และตัดสินใจในส่วนงานที่พนักงานรับผิดชอบอย่างเหมาะสม	3.67	0.84	ดี
3. องค์กรให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่	3.81	0.88	ดี
รวม	3.77	0.71	ดี

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 8 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ในระดับดีทุกข้อ คือ วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่องานสูง องค์กรให้อำนาจในการวางแผน และตัดสินใจในส่วนงานที่พนักงานรับผิดชอบอย่างเหมาะสม และองค์กรให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84, 3.67 และ 3.81 ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการจัดการความรู้

การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสนับสนุน
1. องค์กรมีการจัดซื้อหรือจัดหาความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	3.72	0.76	ดี
2. องค์กรมีการเก็บรวบรวมแหล่งความรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบ และสะดวกต่อการสืบค้น	3.76	0.98	ดี
3. องค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างทั่วถึง	3.76	0.85	ดี
รวม	3.75	0.74	ดี

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 9 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการจัดการความรู้ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการจัดการความรู้ ในระดับดีทุกข้อ คือ องค์กรมีการจัดซื้อหรือจัดหาความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง องค์กรมีการเก็บรวบรวมแหล่งความรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบ และสะดวกต่อการสืบค้น และ องค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างทั่วถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72, 3.76 และ 3.76 ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสนับสนุน
1. อุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ภายในองค์กรมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน	3.76	0.95	ดี
2. องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ และฝึกหัดใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.65	0.87	ดี
3. ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่	3.65	1.03	ดี
รวม	3.69	0.79	ดี

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 10 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในระดับดีทุกข้อ คือ อุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ภายในองค์กรมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ และฝึกหัดใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76, 3.65 และ 3.65 ตามลำดับ

1.3 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน

ความรอบรู้แห่งตน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1. มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.90	0.65	สูง
2. มีความพยายามที่จะเรียนรู้จากสิ่งรอบข้าง เช่น ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน อย่างต่อเนื่อง	4.08	0.64	สูง
รวม	3.99	0.57	สูง

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 11 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตนโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน ในระดับสูงทุกข้อ คือ มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และมีความพยายามที่จะเรียนรู้จากสิ่งรอบข้าง เช่น ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน อย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และ 4.08 ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

แบบแผนความคิดอ่าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
1. พยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับ การทำงานอยู่เสมอ	3.98	0.63	สูง
2. สามารถปรับวิธีคิด และวิธีการทำงานให้ สอดคล้องกับสภาพการณ์ได้	3.96	0.66	สูง
รวม	3.97	0.56	สูง

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 12 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่านโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ในระดับสูงทุกข้อ คือ พยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอ และสามารถปรับวิธีคิด และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และ 3.96 ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

วิสัยทัศน์ร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1. พนักงานทุกสายงานและทุกระดับงาน เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรตรงกัน	3.41	0.88	ปานกลาง
2. การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.63	0.88	สูง
รวม	3.52	0.81	สูง

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 13 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วมโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ในระดับสูง คือ การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ส่วนความคิดเห็นด้านพนักงานทุกสายงานและทุกระดับงาน เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรตรงกันอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
1. มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ภายในฝ่ายงานน้อยมาก	3.95	0.89	สูง
2. องค์กรมีการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงานต่างๆ อย่างทั่วถึง	3.57	0.91	สูง
รวม	3.76	0.72	สูง

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 14 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ในระดับสูงทุกข้อ คือ มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในฝ่ายงานน้อยมาก และองค์กรมีการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงานต่างๆ อย่างทั่วถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และ 3.57 ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
1. สามารถวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ โดยไม่มองปัญหาเพียงจุดย่อยๆ เท่านั้น	3.58	0.86	สูง
2. มีทักษะในการคิดที่เชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของฝ่ายงาน	3.65	0.87	สูง
รวม	3.62	0.80	สูง

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 15 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในระดับสูงทุกข้อ คือ สามารถวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ โดยไม่มองปัญหาเพียงจุดย่อยๆ เท่านั้น และมีทักษะในการคิดที่เชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของฝ่ายงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ 3.65 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. น้อยกว่า 0.05

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามเพศ

ความคิดเห็น	เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความ	ชาย	3.78	0.49	0.09	0.93
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	หญิง	3.77	0.45		

จากตาราง 16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ (Independent Sample t-Test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบพบว่า

ความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าSig. (2-tailed) เท่ากับ 0.93 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานกลุ่มอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานกลุ่มอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานกลุ่มอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่าง

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันจะทดสอบความแตกต่างด้วยค่าสถิติ F-test และถ้าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน จะทดสอบความแตกต่างด้วยค่าสถิติ Brown-Forsythe

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็น	อายุ	$\bar{X}$	S.D.	F	B	Sig.
ความคิดเห็นโดย	น้อยกว่า 30 ปี	3.81	0.47	3.58*	-	0.030
ภาพรวมต่อความเป็น	30 - 39 ปี	3.85	0.44			
องค์กรแห่งการเรียนรู้	40 ปีขึ้นไป	3.64	0.48			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามอายุ โดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One – Way ANOVA (Analysis of Variance) ผลการทดสอบพบว่า

ความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าสถิติ F เท่ากับ 3.58* และ ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.030 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) นั่นคือ พนักงานกลุ่มอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังแสดงในตาราง 18 ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับอายุ

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	$\bar{X}$	น้อยกว่า 30 ปี	30 – 39 ปี	40 ปีขึ้นไป
		3.81	3.85	3.64
น้อยกว่า 30 ปี	3.81		-0.042 (0.585)	1.16* (0.022)
30 - 39 ปี	3.85			0.21* (0.018)
40 ปีขึ้นไป	3.64			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามอายุ แตกต่างเป็นรายคู่ พนักงานกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกับ กลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป และกลุ่มอายุ 30 – 39 ปี มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกับ กลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงกว่ากลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป และกลุ่มอายุ 30 – 39 ปี มีความเห็นดังกล่าวสูงกว่ากลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป เท่ากับ 0.16 และ 0.21 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานกลุ่มระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานกลุ่มระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานกลุ่มระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. น้อยกว่า 0.05

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามการศึกษา

ความคิดเห็น	ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี				
	และปริญญาตรี	3.75	0.46	-1.46	0.15
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.87	0.50		

จากตาราง 19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามการศึกษา โดยใช้สถิติ (Independent Sample t-Test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบพบว่า

ความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าSig. (2-tailed) เท่ากับ 0.15 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานกลุ่มระดับ

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่าง

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันจะทดสอบความแตกต่างด้วยค่าสถิติ F-test และถ้าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน จะทดสอบความแตกต่างด้วยค่าสถิติ Brown-Forsythe

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามตำแหน่งองค์กร

ความคิดเห็น	ตำแหน่งองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	F	B	Sig.
ความคิดเห็นโดย	พนักงานชั้นต้น / กลาง	3.80	0.46	0.89	-	0.414
ภาพรวมต่อความเป็น	ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน	3.77	0.44			
องค์กรแห่งการเรียนรู้	หัวหน้าส่วนขึ้นไป	3.70	0.52			

จากตาราง 20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามอายุ โดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One – Way ANOVA (Analysis of Variance) ผลการทดสอบพบว่า

ความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าสถิติ F เท่ากับ 0.89 และ ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.414 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ พนักงานตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันจะทดสอบความแตกต่างด้วยค่าสถิติ F-test และถ้าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน จะทดสอบความแตกต่างด้วยค่าสถิติ Brown-Forsythe

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ความคิดเห็น	ระยะเวลาในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	F	B	Sig.
ความคิดเห็นโดย	น้อยกว่า 5 ปี	3.76	0.46	-	15.94**	0.000
ภาพรวมต่อความเป็น	5 - 14 ปี	4.04	0.32			
องค์กรแห่งการเรียนรู้	15 ปีขึ้นไป	3.60	0.50			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One – Way ANOVA (Analysis of Variance) ผลการทดสอบพบว่า

ความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าสถิติ Brown-Forsythe เท่ากับ 15.94 และ ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) นั่นคือ พนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett T3 เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังแสดงในตาราง 22

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างความคิดเห็นโดยภาพรวม ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลาในการทำงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม				
	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5 - 14 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.76	4.04	3.60
น้อยกว่า 5 ปี	3.76		-0.28** (0.000)	1.16 (0.09)
5 - 14 ปี	4.04			0.44** (0.000)
15 ปีขึ้นไป	3.60			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 22 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่ พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกับ พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 -14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 -14 ปี มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกับ พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 -14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 -14 ปี มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป เท่ากับ 0.28 และ 0.44 ตามลำดับ

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย

สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน

H_1 : ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน		
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
พลวัตการเรียนรู้	0.23**	0.000	ต่ำ
การปรับเปลี่ยนองค์กร	0.26**	0.000	ต่ำ
การเพิ่มอำนาจบุคคล	0.24**	0.000	ต่ำ
การจัดการความรู้	0.28**	0.000	ต่ำ
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	0.10	0.138	ไม่สัมพันธ์

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.23, 0.26, 0.24 และ 0.28 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้สูงขึ้นก็จะมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตนสูงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ

ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.138 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่น คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

H_1 : ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน		
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
พลวัตการเรียนรู้	0.26**	0.000	ต่ำ

การปรับเปลี่ยนองค์กร	0.26**	0.000	ต่ำ
การเพิ่มอำนาจบุคคล	0.27**	0.000	ต่ำ
การจัดการความรู้	0.26**	0.000	ต่ำ
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	0.08	0.21	ไม่สัมพันธ์

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.26, 0.26, 0.27 และ 0.26 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้สูงขึ้นก็จะมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่านสูงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ

ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.21 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่น คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

H_1 : ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม		
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
พลวัตการเรียนรู้	0.33**	0.000	ปานกลาง
การปรับเปลี่ยนองค์กร	0.58**	0.000	ปานกลาง

การเพิ่มอำนาจบุคคล	0.56**	0.000	ปานกลาง
การจัดการความรู้	0.47**	0.000	ปานกลาง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	0.28**	0.000	ต่ำ

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้าน วิสัยทัศน์ร่วม ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการ เรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.33, 0.58, 0.56, 0.47 และ 0.28 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หาก พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้าน การจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นก็จะมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วมสูงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการ เพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ ดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับปานกลาง และ ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มี ความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกร ไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 2.4 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

H_1 : ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม		
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
พลวัตการเรียนรู้	0.14*	0.025	ต่ำ
การปรับเปลี่ยนองค์กร	0.28**	0.000	ต่ำ
การเพิ่มอำนาจบุคคล	0.31**	0.000	ปานกลาง
การจัดการความรู้	0.31**	0.000	ปานกลาง

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	0.16*	0.014	ต่ำ
-------------------------	-------	-------	-----

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.28, 0.31 และ 0.31 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้สูงขึ้นก็จะมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีมสูงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำและปานกลาง

ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.025 และ 0.014 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่น คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.14 และ 0.16 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นก็จะมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีมสูงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 2.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

H_1 : ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ		
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
พลวัตการเรียนรู้	0.34**	0.000	ปานกลาง
การปรับเปลี่ยนองค์กร	0.55**	0.000	ปานกลาง
การเพิ่มอำนาจบุคคล	0.49**	0.000	ปานกลาง
การจัดการความรู้	0.47**	0.000	ปานกลาง

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	0.36**	0.000	ปานกลาง
-------------------------	--------	-------	---------

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.34, 0.55, 0.49, 0.47 และ 0.36 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นก็จะมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบสูงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 28 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานกลุ่มอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานกลุ่มระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน - ด้านพลวัตการเรียนรู้	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน

- ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ด้านการจัดการความรู้	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ด้านและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	

ตาราง 28 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน - ด้านพลวัตการเรียนรู้ - ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร - ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล - ด้านการจัดการความรู้ - ด้านและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม - ด้านพลวัตการเรียนรู้ - ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร - ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล - ด้านการจัดการความรู้ - ด้านและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2.4 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็น	

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิดความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงาน, หน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในภาพรวมของธนาคารมากที่สุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง องค์กร และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
2. ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ จำนวน 488 คน (ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย. 2550, สิงหาคม)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ซึ่งจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamanae โดยยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 5% ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างขนาด 220 คน และได้เพิ่มเติมอีก 10% เพื่อป้องกันความผิดพลาด จึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 242 คน จากนั้นทำการสุ่มรายชื่อพนักงานที่อยู่ในฝ่ายวิเทศพาณิชย์เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ใช้วิธีการหยิบตัวอย่างโดยไม่มีการแทนที่ (S.R.S.without Replacement) (นราศรี ไวนิชกุล; และ ชูศักดิ์ อุดมศรี. 2547: 125-126)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน

1.2 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2. ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยออกแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้าและสร้างขึ้นเอง รวมทั้งมีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน โดยเป็นคำถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ที่กำหนดคำตอบให้เลือกตอบ (Check list) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 5 ตัวเลือก เป็นการเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questionnaires)

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
 2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์
 3. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบ (Try-out) กับพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ จำนวน 30 คน
 4. นำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบัค (Cronbach) ซึ่งผลการทดสอบการหาค่าความเชื่อมั่น ได้ผลดังนี้
- ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.846, 0.736, 0.766, 0.748 และ 0.778 ตามลำดับ
- ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.850, 0.759, 0.750, 0.854 และ 0.886 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอลหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยประสานงานโดยตรงกับพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม
3. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ทำการตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัย นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์
2. นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสเพื่อประมวลผลข้อมูล
3. นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อทำการประมวลผลข้อมูล โปรแกรม SPSS/PC for Window ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายถึงข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งค่าสถิติที่ใช้ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตร (อภิสิทธิ์ จันตะนี. 2538: 75)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{x}$) ใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 35)

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 65)

2. ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing Statistics) เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้น จะใช้สถิติต่างๆ ดังนี้

2.1 สถิติ t-test ใช้สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ทดสอบสมมุติฐานด้านเพศ และการศึกษา

2.2 สถิติ F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้ทดสอบสมมุติฐานด้านอายุ ตำแหน่งในองค์กร และระยะเวลาในการทำงาน

2.3 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยการเก็บแบบสอบถามจากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 242 คน สรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง องค์กร และระยะเวลาในการทำงาน

พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 129 คน ซึ่งมีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 124 คน มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรี จำนวน 176 คน โดยมีตำแหน่งองค์กร คือ พนักงาน ชั้ันต้น / กลาง จำนวน 131 คน และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 117 คน

1.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย มีผลสรุปแยกย่อยในแต่ละด้าน ดังนี้

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านพลวัตการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสายงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่องานสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการจัดการความรู้

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มี 2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน คือ องค์กรมีการเก็บรวบรวมแหล่งความรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบและสะดวกต่อการสืบค้น และองค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างทั่วถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ อุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ภายในองค์กรมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

1.3 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย มีผลสรุปแยกย่อยในแต่ละด้าน ดังนี้

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตนโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และ มี

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร กสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่านโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และสามารถปรับวิธีคิด และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร กสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วมโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ส่วนความคิดเห็นด้านพนักงานทุกสายงานและทุกระดับงาน เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรตรงกัน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร กสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในฝ่ายงานน้อยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และ องค์กรมีการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงานต่างๆ อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร กสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สามารถวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ โดยไม่มองปัญหาเพียงจุดย่อยๆ เท่านั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ มีทักษะในการคิดที่เชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และ กลยุทธ์ของฝ่ายงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งองค์กร และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานกลุ่มอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่า พนักงานกลุ่มอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานกลุ่มระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่า พนักงานกลุ่มระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่า พนักงานตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่า พนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 2.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัต การเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการ ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีระดับ ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลจากการศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ที่ทำให้มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีกลุ่มอายุ และระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานกลุ่มที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี และกลุ่มอายุ 30 – 39 ปี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะนิสัยของพนักงานที่มีอายุมากอาจจะคิดว่าตนมีความรู้และประสบการณ์มากอยู่แล้ว จึงไม่ค่อยให้ความสนใจกับการฝึกอบรม การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จะส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เมื่อองค์กรมีความต้องการให้พนักงานทำงานข้ามสายงาน กลุ่มพนักงานที่มีอายุมากก็ไม่ต้องการทำงานที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน หรือไม่ต้องการทำงานที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานใหม่ จึงทำให้พนักงานกลุ่มที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่าพนักงานในกลุ่มช่วงอายุอื่นๆ และพบว่าพนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 5 – 14 ปี เป็นกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงที่สุดเมื่อเทียบกับพนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และ 15 ปีขึ้นไป อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานในช่วงนี้ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งองค์กรอยู่ในระดับหัวหน้า จึงมีความกระตือรือร้น และส่งเสริมให้ลูกน้องมีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะนำความรู้นั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ และเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และงานวิจัยของ อภิญา ปลั่งพินิจกิจการ (2546 : บทคัดย่อ) เรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้กล่าวว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงพรรณนาของลักษณะทางประชากรศาสตร์ พบว่า พนักงานในกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี มีจำนวนมากกว่าพนักงานในกลุ่มอายุ 30 – 39 ปี และ 40 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเนื่องจากธนาคารมีนโยบายในการปลดพนักงานที่มีอายุมากออก และมีการรับสมัครพนักงานเข้าใหม่ซึ่งอายุน้อยเข้ามาในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุน้อยกว่า 30 ปี

ส่วนในด้านระยะเวลาในการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 14 ปี มีจำนวนมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และ 15 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเนื่องจากเป็นช่วงระยะเวลาในการทำงานที่พนักงานมีความรักและยึดติดกับองค์กร และไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดา พันชมพู่ (2540 : บทคัดย่อ) เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาคตะวันออก ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 14 ปี

2. ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ของปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านพลวัตการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.86 โดยด้านองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสายงานอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.95 ซึ่งอยู่ในระดับดี จึงสามารถกล่าวได้ว่า ภายในองค์กรมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสายงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ อีกทั้งสนับสนุนพนักงานให้เข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานในสายงานเดียวกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา ปลั่งพินิจกิจการ (2546 : บทคัดย่อ) เรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้กล่าวว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรการเรียนรู้ ในด้านพลวัตการเรียนรู้สูงที่สุด

สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่า หากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้สูงขึ้นก็จะมี

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงพรรณนาของ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตนโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ซึ่งมาจากด้านความรอบรู้แห่งตนของพนักงานในเรื่องของการที่พนักงานมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และมีความพยายามที่จะเรียนรู้จากสิ่งรอบข้าง เช่น ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน อย่างต่อเนื่อง

สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน พบว่า หากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้สูงขึ้นก็จะมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่านสูงตามไปด้วย เมื่อพิจารณาต่อไปจะพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล มีระดับความสัมพันธ์สูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากการเพิ่มอำนาจบุคคลของธนาคาร ที่มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่องานสูง ทำให้พนักงานพยายาม

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงพรรณนาของ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ซึ่งมาจากการที่พนักงานพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอ และสามารถปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ได้

สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า หากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นก็จะมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม สูงตามไปด้วย เมื่อพิจารณาต่อไปจะพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีระดับความสัมพันธ์สูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานทุกสายงานและทุกระดับงาน เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรตรงกัน ไม่ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในรูปแบบใด พนักงานก็สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พนักงานมีความคิดเห็นว่าตนเองมีวิสัยทัศน์ร่วมสูงตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องทฤษฎีของมาร์ควาร์ท ซึ่งกล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์กร สามารถสร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี สอดคล้องกับ ทฤษฎีของ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงพรรณนาของ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52ซึ่งอาจจะเกิดจากการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และพนักงานทุกสายงานและทุกระดับงาน เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรตรงกัน

สมมติฐานที่ 2.4 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า หากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นก็จะมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม สูงตามไปด้วย เมื่อพิจารณาต่อไปจะพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีระดับความสัมพันธ์สูงสุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก เมื่อมีการเพิ่มอำนาจบุคคลมากขึ้น พนักงานกล้าที่จะคิดและตัดสินใจ กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีความราบรื่นมากขึ้น เนื่องจากไม่ได้ยึดติดแนวความคิดของใครคนใดคนหนึ่งหรือหัวหน้าเป็นหลัก ส่วนในด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากภายในธนาคารมีการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับความรู้ในการปฏิบัติงาน และความรู้ด้านใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการอบรมแต่ละครั้งก็จะเป็นการจัดให้ทั้งฝ่ายงานที่อยู่ในส่วนงานเดียวกันได้เข้ารับการอบรมพร้อมกัน ทำให้ในการทำกิจกรรมต่างๆ ต้องอาศัยการร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีม จึงจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ ประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พนักงานมีความคิดเห็นว่าตนเองมีการเรียนรู้เป็นทีมสูงตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องทฤษฎีของมาร์ควาร์ท ซึ่งกล่าวว่า การเพิ่มอำนาจบุคคลประกอบด้วย ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีการสอนแนะ การมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากร มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ และเรียนรู้งานที่สลับซับซ้อนขึ้น กระตุ้นให้คนขยายขอบเขตการเรียนรู้ มี

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงพรรณนาของ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ซึ่งอาจจะเกิดจาก องค์กรมีการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงานต่างๆ อย่างทั่วถึง และพนักงานมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในฝ่ายงาน

สมมติฐานที่ 2.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า หากพนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นก็จะมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สูงตามไปด้วย เมื่อพิจารณาต่อไปจะพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีระดับความสัมพันธ์สูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในการปรับเปลี่ยนองค์กรในแต่ละครั้ง ตัวอย่างเช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบตามสายงาน การเปลี่ยนผู้บริหารของธนาคาร เป็นต้น ในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งได้ทำให้พนักงานต้องปรับตัว รู้จักเรียนรู้ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงพรรณนาของ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ซึ่งอาจจะเกิดจาก พนักงานมีทักษะในการคิดที่เชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของฝ่ายงาน และสามารถวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ โดยไม่มองปัญหาเพียงจุดย่อยๆ เท่านั้น

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ในด้านวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ปัจจัย เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดค่านิยมภายในองค์กรเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร อันจะนำมาซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วมหรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อน แล้วแบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าว ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเด่นได้ ซึ่งต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้การ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ในเรื่องโครงสร้างองค์กรไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานข้ามสายงาน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารของธนาคาร และผู้บังคับบัญชาตลอดจนหัวหน้าโดยตรงของพนักงาน ต้องมีการสื่อสารแก่พนักงานในเรื่องโครงสร้างขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อพนักงานในการทำงานติดต่อกับฝ่ายงานอื่นๆ โดยอาจจะลดขั้นตอนที่ยุงยากเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น หรือการมีสายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ เพื่อให้พนักงานมีความคิดเห็นในเรื่องโครงสร้างองค์กรต่อการทำงานข้ามสายงานดีขึ้น

2. จากการศึกษา ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ในด้านวิสัยทัศน์ร่วม ในเรื่อง พนักงานทุกสายงานและทุกระดับงาน เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรตรงกัน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมีการวางแผน และกำหนดวิสัยทัศน์ของธนาคารให้มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ หรือไม่เป็นวิสัยทัศน์ที่เกินความสามารถ ยากเกินกว่าที่พนักงานจะเข้าใจและดำเนินการได้ การวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ ที่จะมุ่งนำธนาคารกสิกรไทยไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสื่อสารไปถึงพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป

3. จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามอายุ ปรากฏว่า พนักงานกลุ่มที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้าและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะต้องทำการสื่อสาร และพยายามที่จะสร้างความรู้สึกรัก ความเข้าใจในเรื่องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้พนักงานในกลุ่มเหล่านั้นได้เปลี่ยนความคิด และหันมาให้ความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรให้มากขึ้น ซึ่งการสื่อสารนั้นสามารถสื่อสารในรูปแบบของการอบรมเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ การทำกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในฝ่ายงาน เป็นต้น

4. จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน ปรากฏว่า พนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นโดยภาพรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย จำแนกตามอายุ เพราะเนื่องจากพนักงานที่มีอายุมาก ย่อมมีระยะเวลาในการทำงานมากตามไปด้วย จึงมีข้อเสนอแนะเหมือนข้อที่ได้กล่าวมา คือ เป็นหน้าที่ของหัวหน้าและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะต้องทำการสื่อสาร และพยายามที่จะสร้างความรู้สึกรักความเข้าใจในเรื่องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้พนักงานในกลุ่มเหล่านั้นได้เปลี่ยนความคิด และหันมาให้ความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรให้มากขึ้น

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะส่งผลให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

5.1 ปัจจัยด้านพลวัตการเรียนรู้ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องจัดให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการสนทนาที่เปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เรียนรู้จากการปรับตัว เรียนรู้จากการคาดการณ์ และการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้

5.2 ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ผู้บริหารต้องมีการวางแผน และสื่อสารด้านปรับเปลี่ยนองค์กร และมีการลดขั้นตอนการติดต่อประสานงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้มีความกระชับและยืดหยุ่นมากขึ้นในการติดต่อประสานงานระหว่างฝ่ายงาน และที่สำคัญต้องส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีกลยุทธ์กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการทดลองเรียนรู้ข้อผิดพลาด สนับสนุนหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้การยกย่องชมเชย ให้รางวัลในการเรียนรู้

5.3 ปัจจัยด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล หัวหน้างานควรส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีการสอนแนะ การมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากร มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ และเรียนรู้งานที่สลับซับซ้อนขึ้น กระตุ้นให้คนขยายขอบเขตการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นภายในฝ่ายงานและระหว่างฝ่ายงาน

5.4 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ธนาคารควรมีการจัดการบริหารความรู้ มีการจัดเก็บอย่างมีระเบียบ ควรให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้สะดวกรวดเร็วและรับทราบอย่างทั่วถึง จัดให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ ผลงาน สู่ภายในและภายนอกประเทศ จัดการประชุมวิชาการ การวิจัย อบรมความรู้

5.5 ปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ธนาคารสนับสนุนให้พนักงานเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยีและรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์ จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีใหม่ๆ มาให้พนักงานได้ใช้ในการเรียนรู้ สนับสนุนให้พนักงานมีการใช้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเหล่านั้นจะต้องเพียงพอต่อจำนวนและความต้องการของพนักงานด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยที่น่าสนใจและสามารถทำการศึกษาต่อเนื่องได้ จึงน่าจะเป็นการศึกษา

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย เช่น ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และปัจจัยเกี่ยวกับความพร้อมของพนักงานในการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

2. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารอื่นๆ เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกัน เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาในด้านต่างๆ ให้ตรงกับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรให้มากที่สุด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ก้อน. (2542, กันยายน-ธันวาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้: ประสพการณ์การปรับใช้. **จุลสาร ดอกบัว**. (25): 14.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). **การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. (2543, กรกฎาคม-กันยายน). บรรยายการองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข. **วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ**. 2(3): 185-187.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546, มกราคม). องค์การแห่งการเรียนรู้. **วารสาร For Quality Management**. 9(63): 101-105.
- คงศักดิ์ ไชคสุริยา. (2542). **ความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร**. สารนิพนธ์ การศึกษา มหาบัณฑิต (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จิตร วิมลธำรง. (2538). **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ทักษะ ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยกับการจัดการความปลอดภัยของผู้ควบคุมโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ในจังหวัดสมุทรสาคร**. วิทยานิพนธ์ กษ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เจนเนตร มณีนาถ; และ คนอื่นๆ. (2546). **สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ: ส.เสริมมิตร การพิมพ์.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2544). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตรการพิมพ์.
- ชเนศ ขำเกิด. (2541, กุมภาพันธ์-มีนาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้. **ส่งเสริมเทคโนโลยี**. 24(137): 171-174.
- ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2547, มีนาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้ คืออะไร. **วารสาร For Quality View**. 10(77): 36-38.
- นารศรี ไวนิชกุล; และ ชูศักดิ์ อุดมศรี. (2547). **ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2531). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช.

- บุบผา พวงมาลี. (2542). การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล
โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์. พย.ม.(การบริหารการ
พยาบาล), กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปาริฉัตต์ ศังขะนันท์. (2550). องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้. (ออนไลน์). สืบค้น
เมื่อ 4 กรกฎาคม 2550, จาก http://www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti_12_2550_learning_org_1_.pdf.
- เป็นหนึ่งใน ชัยชิต. (2536). สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกร
ไทย สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. (2542, ธันวาคม-2543, มีนาคม). องค์กรแห่งการเรียนรู้. การศึกษา
พยาบาล. 10(3): 15.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ:
ธรรมการพิมพ์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.
กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2544). เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ใน
องค์กร. หน่วยที่ 8-15. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เยาวลักษณ์ สุจริตธรรม. (2547, มกราคม-กุมภาพันธ์). พื้นฐานสำคัญของการจัดการความรู้.
วารสาร Productivity World. 9(48): 89.
- ราตรี ต๊ะพันธุ์. (2549). การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
เตรียมทหาร. สารนิพนธ์ กศ. ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รายงานประจำปี 2549. (2550). กรุงเทพฯ: ธนาคารกสิกรไทย.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2540). การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2547). องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: อริยชน.
- วรรณถ แสงจันทร์. (2539). แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน). ภาค
นิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544ก). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ซีระป้อมวรรณกรรม.
- ศักดิ์ดา พันชมพู่. (2540). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2541, กรกฎาคม-ธันวาคม). องค์การการเรียนรู้: บทบาทที่มีต่อการพัฒนาองค์การ. 2(3): 37, 43.
- สันติชัย อินทรอ่อน. (2546) ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สายสุนีย์ ปุตุตินันท์. (2541). ความรู้ ทักษะ และการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐ, กรณีศึกษา โรงพยาบาลสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุรสิทธิ์ เหมตศิลป์. (2543, เมษายน-พฤษภาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่. วารสารเชิงวิชาการด้านการจัดการสำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 39(4): 4-7.
- ห้องสมุดกรมบัญชีกลาง. (2548, กุมภาพันธ์). องค์การแห่งการเรียนรู้. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2550, จาก <http://www.cgd.go.th/Library/Knowledge/article/LO.pdf>.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). องค์การเอื้อการเรียนรู้. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2550, จาก <http://www.edu.chula.ac.th/avd/edtech/review.html>.
- อภินันท์ รอดสุทธิ. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โครงการจัดตั้งสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน). ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อภิญญา ปลั่งพินิจกิจการ. (2546). ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ. ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เอกสารราชการไทยยุคใหม่. (2550, สิงหาคม). องค์กรยุคใหม่: องค์การแห่งการเรียนรู้. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2550, จาก <http://www.area.obec.go.th/chanthaburi2/news/Organize.doc>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

**ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)**

คำชี้แจง แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี

☐ 30 – 39 ปี

☐ 40 – 49 ปี

☐ 50 ปีขึ้นไป

3. การศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งในองค์กร

☐ พนักงานชั้นต้น / กลาง

☐ ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน

☐ หัวหน้าส่วนขึ้นไป

5. ระยะเวลาในการทำงาน

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ 5 – 9 ปี

☐ 10 – 14 ปี

☐ 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์แห่งการเรียนรู้ของ
ธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่แน่ใจ 3	เห็นด้วย 4	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 5
1. พลวัตการเรียนรู้ 1.1 องค์กรสนับสนุนพนักงานให้เข้าถึงแหล่ง ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง..... 1.2 องค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสายงาน อย่างต่อเนื่อง..... 1.3 องค์กรสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนและ เรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานในสายงานเดียวกัน อย่างต่อเนื่อง..... 1.4 องค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างสาย งานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานอย่าง ต่อเนื่อง.....					
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร 2.1 องค์กรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นสามารถปรับให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมได้สูง..... 2.2 องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ ปรับปรุงแก้ไขการทำงาน..... 2.3 โครงสร้างองค์กรไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ข้ามสายงาน.....					
3. การเพิ่มอำนาจบุคคล 3.1 วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรส่งเสริมให้ พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่องานสูง..... 3.2 องค์กรให้อำนาจในการวางแผน และตัดสินใจ ในส่วนงานที่พนักงานรับผิดชอบอย่างเหมาะสม..... 3.3 องค์กรให้การสนับสนุนด้านการพัฒนา ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่.....					

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่แน่ใจ 3	เห็นด้วย 4	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 5
4. การจัดการความรู้ 4.1 องค์กรมีการจัดซื้อหรือจัดหาความรู้ใหม่ที่ เกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง..... 4.2 องค์กรมีการเก็บรวบรวมแหล่งความรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบ และสะดวกต่อการสืบค้น..... 4.3 องค์กรมีการเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงานของพนักงานอย่างทั่วถึง.....					
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 5.1 อุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ภายใน องค์กรมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับ การปฏิบัติงานของพนักงาน..... 5.2 องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ และ ฝึกหัดใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ..... 5.3 ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กร สนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่..					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร
กสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกสิกรไทย	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่แน่ใจ 3	เห็นด้วย 4	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 5
1. ความรอบรู้แห่งตน 1.1 ท่านมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ..... 1.2 ท่านมีความพยายามที่จะเรียนรู้จากสิ่งรอบข้าง เช่น ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน อย่างต่อเนื่อง.....					
2. แบบแผนความคิดอ่าน 2.1 ท่านพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับ การทำงานของท่านอยู่เสมอ..... 2.2 ท่านสามารถปรับวิธีคิด และวิธีการทำงานให้ สอดคล้องกับสภาพการณ์ได้.....					
3. วิสัยทัศน์ร่วม 3.1 ท่านเห็นว่าพนักงานทุกสายงานและทุกระดับ งาน เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรตรงกัน..... 3.2 ท่านเห็นว่า การดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร.....					
4. การเรียนรู้เป็นทีม 4.1 พนักงานมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างกันภายในฝ่ายงานน้อยมาก..... 4.2 องค์กรมีการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงานต่างๆ อย่าง ทั่วถึง.....					

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกสิกรไทย	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่แน่ใจ 3	เห็นด้วย 4	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 5
5. การคิดอย่างเป็นระบบ					
5.1 พนักงานสามารถวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวม ได้อย่างเป็นระบบ โดยไม่มองปัญหาเพียงจุดย่อยๆ เท่านั้น.....					
5.2 พนักงานมีทักษะในการคิดที่เชื่อมโยงเข้ากับ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของฝ่ายงาน....					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบถาม

รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
อาจารย์ประจำ
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา

รองประธานกรรมการบริหารหลักสูตร
อาจารย์ประจำ
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวมานิดา ลือสายวงศ์
วันเดือนปีเกิด	4 มีนาคม 2523
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	562/3 ซ.เพชรบุรี 20 ถ.เพชรบุรี แขวงถนน เพชรบุรี เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เลขานุการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ธนาคารกสิกรไทย 1 ซอยกสิกรไทย ถนนราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร 10140
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2551	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การตลาด) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2545	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ