

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

นางสาววรรณนิศา ตังคโนภาส

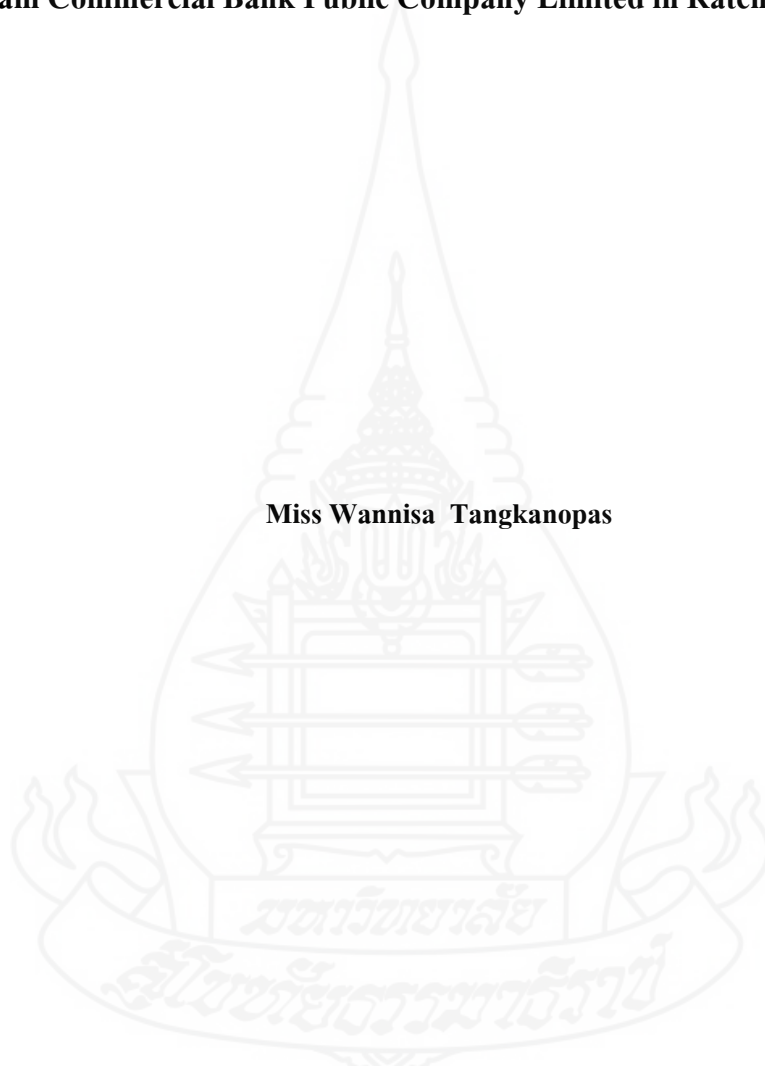


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Factors Affecting the Learning Organization  
of Siam Commercial Bank Public Company Limited in Ratchphruek Area**

**Miss Wannisa Tangkanopas**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของธนาคาร  
ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์  
ชื่อและนามสกุล นางสาววรรณนิศา ตังคโนภาส  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. สุนิสา จุ้ยม่วงศรี)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

ผู้ศึกษา นางสาววรรณนิศา ตังคโนภาส รหัสนักศึกษา 2533000168 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ ปีการศึกษา 2555

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ (2) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ (3) เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำแนกตามลักษณะสาขา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประชากร คือ พนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำนวน 357 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนจำนวนพนักงานในแต่ละสาขา ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 189 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการมีแบบแผนความคิด (2) ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบของค์กร และด้านการจูงใจ (3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ แตกต่างกันตามลักษณะสาขา โดยสาขาที่ทำงานทุกวันมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าสาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน ในด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ** ปัจจัยทางการบริหาร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

**Independent Study title:** Factors Affecting the Learning Organization of Siam Commercial Bank Public Company Limited in Ratchphruek Area

**Author:** Miss Wannisa Tangkanopas; **ID:** 2533000168;

**Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Sritana Boonyasait, Associate Professor;

**Academic year:** 2012

### **Abstract**

The purposes of this research were (1) to study the learning organization level of Siam Commercial Bank Public Company Limited (SCB) in Ratchphruek Area; (2) to study management factors affecting the learning organization of SCB in Ratchphruek Area; and (3) to compare the learning organization by branch of SCB in Ratchphruek Area.

This study was survey research. The population was 357 employees of SCB in Ratchphruek Area. The sample size was 189 employees randomized by stratified random sampling in branch of SCB in Ratchphruek Area. Data were collected through questionnaire. The data were analyzed as percentage, mean, standard deviation, independent t-test and Multiple regression.

Survey result showed that (1) overall of the learning organization level of SCB Ratchphruek Area was at the high level. It was found individually that the factors in shared vision, team learning, system thinking, personal mastery, and mental models were at the high level; (2) management factors affecting the learning organization of SCB Ratchphruek Area at 0.05 statistically significant level were culture, organizational system and motivation; and (3) the learning organization level of SCB Ratchphruek Area has different. In branch of everyday was the learning organization at the high level more than branch of week 5 days in mental models, shared vision, team learning, system thinking at 0.05 statistically significant level and personal mastery to not different

**Keywords:** Management factors, Learning organization, Siam Commercial Bank Public Company Limited

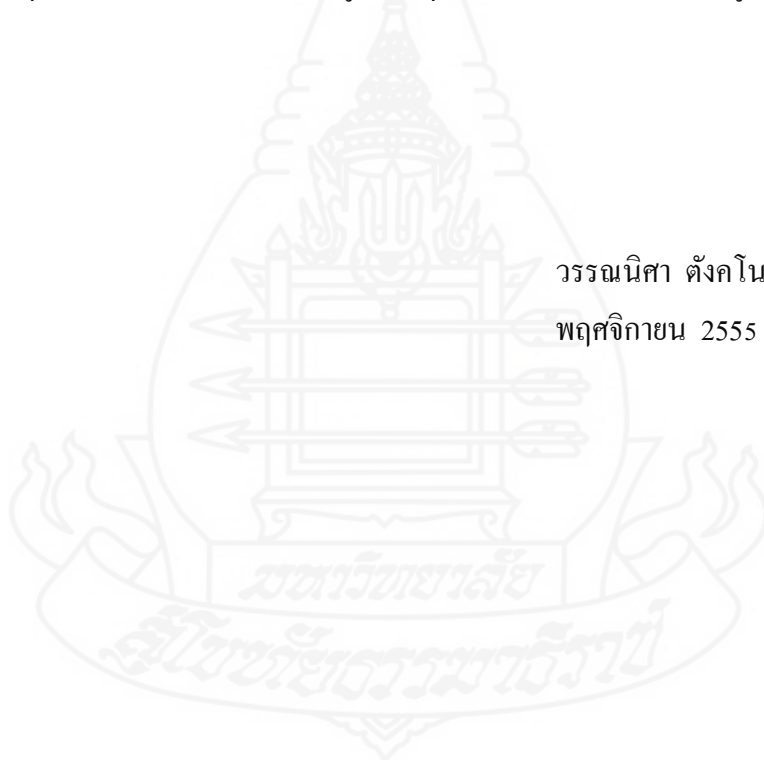
## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาขอขอบ พระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำ จนมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และสุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวของผู้ศึกษาทุกท่านที่คอยให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาด้วยดีตลอดมา

วรรณนิศา ตังคโนภาส

พฤศจิกายน 2555

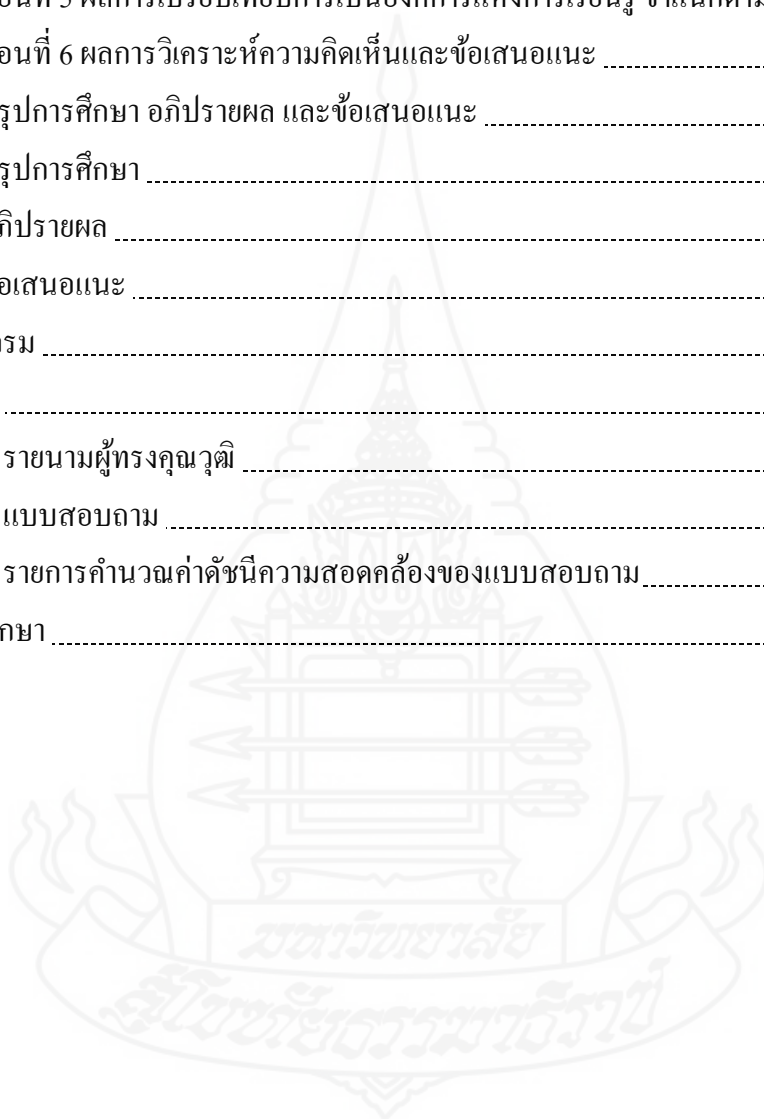


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	2
สมมติฐานการศึกษา .....	3
ขอบเขตของการศึกษา .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ .....	7
ข้อมูลทั่วไปของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ .....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	34
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	34
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	37
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	38
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	41
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง .....	41
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	44
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	52

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	58
ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะสาขา ..	62
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ .....	63
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	64
สรุปการศึกษา .....	64
อภิปรายผล .....	68
ข้อเสนอแนะ .....	71
บรรณานุกรม .....	73
ภาคผนวก .....	78
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	79
ข แบบสอบถาม .....	81
ค รายการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม .....	90
ประวัติผู้ศึกษา .....	95





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร พนักงาน จำนวน 39 สาขา และกลุ่มตัวอย่าง .....	35
ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	42
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหาร.....	44
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารด้านภาวะผู้นำ ..	45
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร .....	46
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารด้านพันธกิจ และยุทธศาสตร์.....	47
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหาร ด้านการดำเนินการด้านการจัดการ .....	48
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร.....	49
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหาร ด้านระบบองค์กร.....	50
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยทางการบริหาร ด้านบรรยากาศในการทำงาน.....	51
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารด้านการจูงใจ....	52
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	53
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ .....	53
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด .....	54
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน .....	55

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม .....	56
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ .....	57
ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	58
ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก เข้าสู่สมการถดถอยสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) และการทดสอบความมี นัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น ( $R^2$ change) ในการทำนาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ .....	59
ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์กับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ ราชพฤกษ์ ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการ ถดถอยพหุคูณที่ใช้ทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ที่ได้จากการ คัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise Regression).....	60
ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำแนกตามลักษณะสาขา .....	62
ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์.....	63

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา..... 2



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกธุรกิจในยุคปัจจุบัน องค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องเผชิญกับ สถานการณ์ต่างๆ ที่ท้าทายความสำเร็จ ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานะการแข่งขัน ซึ่งถ้าองค์กรใดสามารถปรับเปลี่ยน โครงสร้าง การบริหารงาน กระบวนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานะปัจจุบันได้เป็นอย่างดี องค์กรนั้นก็ย่อมสามารถอยู่รอดและยืนหยัดอยู่ได้

การบริหารงานภายในองค์กรนั้น เป็นที่ทราบและยอมรับกันว่า ทรัพยากรที่สำคัญ มากอย่างหนึ่งในองค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการที่องค์กรจะปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ ลุด่วงตามวัตถุประสงค์ย่อมต้องอาศัยศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร องค์กรต่างๆ จึงมีการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นแนวคิด ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และ สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบันได้

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ได้นำแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้เช่นเดียวกัน โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการต่างๆ ที่ได้รับจากธนาคาร ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นในสถานะ การแข่งขันที่รุนแรง และทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว และพัฒนาผลงานให้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งธนาคารจะเน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบต่างๆ มุ่งสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร และเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธนาคารทั้งทางด้านอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังมีการนำ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาถ่ายทอดการเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่ง กันและกันภายในสำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ซึ่งจนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปีแล้ว และยังไม่มีการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาเรื่องดังกล่าว เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

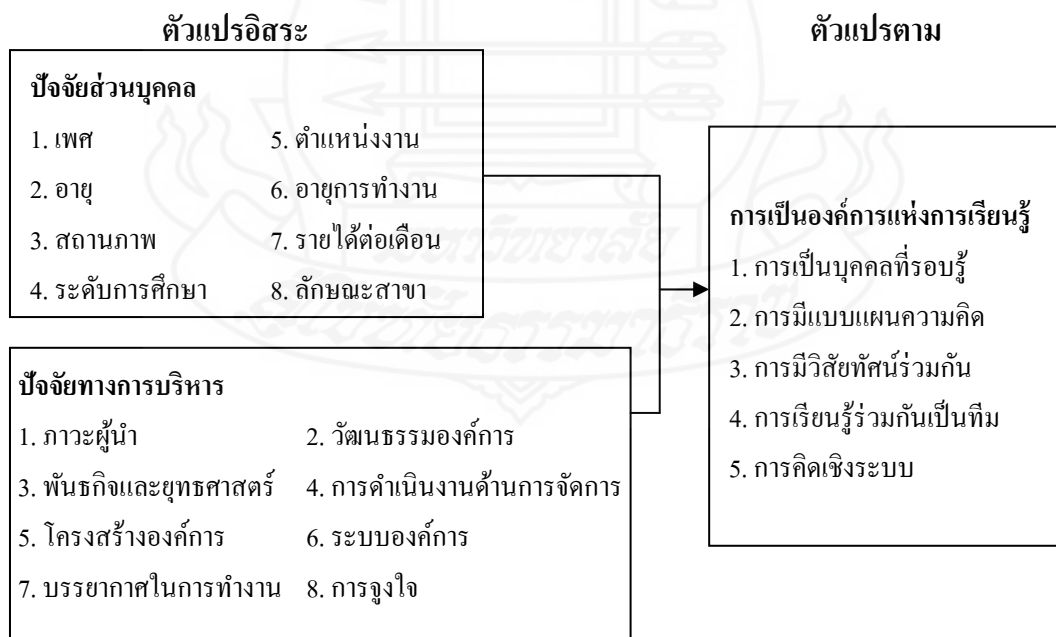
2.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

2.3 เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำแนกตามลักษณะสาขา

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

- 4.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ อยู่ในระดับมาก
- 4.2 ปัจจัยทางการบริหารมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์
- 4.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ มีความแตกต่างกันตามลักษณะสาขา

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 **ขอบเขตด้านประชากร** ประชากรคือพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำนวน 357 คน โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 จะได้กลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 189 คน

5.2 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดของ Peter M. Senge ในด้านวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ส่วนปัจจัยทางการบริหารใช้แนวคิดของ Kaiser ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

5.3 **ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาศึกษาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – เดือนตุลาคม 2555

##### 5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 **ตัวแปรอิสระ** ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน และลักษณะสาขา ปัจจัยทางการบริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

5.4.2 **ตัวแปรตาม** ได้แก่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ มีพนักงานซึ่งมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน ตามที่ธนาคารต้องการและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายร่วมกันของธนาคาร โดยที่บุคลากรจะต้องมีวินัย 5 ประการ ได้แก่

6.1.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่พนักงานของธนาคาร มีความรู้ ทักษะ ปฏิภาณไหวพริบ และมีความเข้าใจในงานอย่างแท้จริง มีความทุ่มเทในการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

6.1.2 การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การที่พนักงานของธนาคาร มีความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของตน สามารถสรุปความรู้ที่ได้มาเป็นแนวคิดของตนเอง ไม่ยึดติดกับความรู้ หรือข้อมูลเดิม สามารถวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

6.1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่พนักงานของธนาคารมีมุมมอง ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของธนาคาร

6.1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่พนักงานของธนาคารมีการประชุม ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีการเรียนรู้ในงานร่วมกันเป็นทีมและมีความสามัคคี

6.1.5 การคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่พนักงานของธนาคารมีความคิดที่ทัน ต่อสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถคิดเชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นระบบ คิดเน้นที่กระบวนการหรือ แบบแผน สามารถคิดหรือปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้

6.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารงานภายในองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ประกอบด้วย

6.2.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารของธนาคารที่ทำให้พนักงาน เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สนับสนุนให้พนักงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการ เรียนรู้ขององค์กรโดยตรง พร้อมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ช่วยเหลือพนักงานให้สามารถ ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

6.2.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารของธนาคารได้ปฏิบัติต่อ พนักงาน สืบต่อกันมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัล การลงโทษและการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อช่วยสร้างพฤติกรรมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และทำงานตามที่องค์กรคาดหวัง

6.2.3 พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ผู้บริหารของธนาคารได้กำหนด ทิศทางและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของ พนักงาน โดยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร

6.2.4 การดำเนินงานด้านการจัดการ หมายถึง กระบวนการจัดการของธนาคาร ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งการวางแผนงาน การจัดโครงสร้างการทำงาน การจัดการทรัพยากร มนุษย์ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.2.5 โครงสร้างองค์กร หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ การ มอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่ส่วนงานของธนาคาร โดยมีการเลื่อนไหลและความ รวดเร็วในการทำงาน

6.2.6 ระบบองค์กร หมายถึง ระบบข้อมูลข่าวสารและระบบสารสนเทศของ ธนาคารที่ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรวมทั้งส่งเสริม การเรียนรู้ให้กับพนักงาน

6.2.7 บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อม การสนับสนุน การบริการ และความปลอดภัยภายในธนาคารที่สร้างความประทับใจ สร้างความรู้สึกที่ดีให้แก่พนักงาน ซึ่งจะ ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของพนักงาน

6.2.8 การจูงใจ หมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานของธนาคาร เพื่อกระตุ้นการเสริมสร้างสติปัญญา เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความขยัน ขันแข็ง และความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง เต็มความสามารถ

**6.3 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์** หมายถึง ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 39 สาขา ที่สังกัดอยู่สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ โดยแบ่งเป็นสาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน จำนวน 23 สาขา และสาขาที่ทำงานทุกวัน จำนวน 16 สาขา



## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ได้รับข้อมูลในการพัฒนาสาขาต่างๆ ของเขตให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.2 พนักงานของธนาคารได้ทราบถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน และสามารถพัฒนาตัวเองไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม

7.3 ผู้สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ข้อมูลเพื่อการศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาเรื่องนี้



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในเรื่องของแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ข้อมูลทั่วไปของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน และทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องอันมีสาเหตุมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สมัยใหม่ ทำให้โลกของการทำงานได้มีการเปลี่ยนแปลงไป สังคมในรูปแบบใหม่ ทำให้คนได้เข้ามามีส่วนร่วมในสังคมมากขึ้น ดังนั้นการที่เราจะพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ก็ต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนหรือพนักงานภายในองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์การทำงานที่ชัดเจนก็ต้องถ่ายทอดลงไปสู่ผู้ปฏิบัติและเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ของพนักงานภายในองค์กร เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

Argyris and Schon (1978 อ้างถึงใน สมนึก ศรีปริวาทีน 2552: 15) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) Argyris เป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ส่วน Schon เป็นศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ทั้งสองท่านได้ร่วมกันเขียนหนังสือเรื่อง Organizational Learning: A Theory of Action Perspective ขึ้นในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือกันว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หนังสือเรื่อง Organizational Learning นี้กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร Argyris

สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมาเป็นเวลานานกว่า 40 ปี แต่เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างเป็นวิชาการที่อ่านและเข้าใจยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก ส่วนคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ใช้เป็นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่อยู่ในอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษเมื่อปี ค.ศ.1988 ต่อมาในปี ค.ศ.1990 Senge (1990) ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้เขียนผลงานคือหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization โดยใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning หนังสือเล่มนี้ได้สร้างความเข้าใจในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมากจนเป็นที่นิยมและแพร่หลายอย่างกว้างขวาง Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นที่ Sloan of Management, MIT. และได้จัดการประชุมปฏิบัติการ (workshop) ให้แก่บริษัทและองค์กรชั้นนำต่างๆ ในปี ค.ศ.1994 Senge (1994) ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ในองค์กร และในปี ค.ศ. 1998 Senge (1998) ได้ออกหนังสืออีกเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering the Twelve Challenges to Change in Learning Organization ในปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มากกว่า 170 เล่ม และยังมีงานวิจัย บทความเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกมากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสนใจที่มีต่อแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มสูงขึ้นตามลำดับ

ภัทรกร ชูหุ่นเจริญ (2549: 26) ได้กล่าวว่า แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการนำมาใช้ปฏิบัติอย่างแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศ สำหรับประเทศไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นองค์กรแรกที่นำแนวคิดเรื่องนี้มาใช้ ต่อมาการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการนำไปใช้และนำไปขยายผลอย่างกว้างขวาง ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรมชลประทาน กรมป่าไม้ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท แอควินชั่น โพรเซอรัวิส จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

## 1.2 ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) โดยทั่วไปหมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544: 87) ได้ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง

วีรุช มาณะศิริรานนท์ (2545: 19) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจำแนกได้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ การเรียนรู้ที่สมบูรณ์จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีใช้การเปลี่ยนแปลงเพียงพฤติกรรมภายนอกที่เรามองเห็นด้วยตาอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงพฤติกรรมอันประกอบด้วยกระบวนการทางจิตใจ เช่น ความนึกคิด ความสามารถทางสมอง และความรู้สึกลักษณะต่างๆ เป็นต้น

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545: 70 ) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ทั้งที่มีลักษณะแสดงออกและซ่อนเร้น ซึ่งมีผลมาจากการฝึกอบรม และยังเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว ก่อนข้างถาวร

จากการที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้แล้ว สามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งพฤติกรรมภายนอก และพฤติกรรมอันประกอบด้วยกระบวนการทางจิตใจ โดยจำแนกได้เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

### 1.3 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการค้นคว้าวรรณกรรมของผู้ศึกษา ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ซึ่งจากการประมวลความหมายของนักวิชาการแต่ละท่าน สามารถแสดงได้ ดังนี้

Seng (1990 อ้างถึงในสมนึก ศรีปริวาทีน 2552: 16) ให้คำนิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าหมายถึง องค์การที่บุคลากรสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานได้ตามที่ปรารถนาอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ เป็นองค์การที่เปี่ยมไปด้วยแรงบันดาลใจ และเป็นองค์การที่บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่มีการสิ้นสุด

Marquardt and Reynolds (1994: 22) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของทั้งบุคคลและของกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคลากรเกิดกระบวนการคิด การวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้เข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอยู่ในแต่ละตัวบุคคล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

วิจารณ์ พาณิช (2545: 8) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อมๆ กัน โดยผลลัพธ์ (Output)

ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่มาปฏิบัติงานในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547: 35) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงาน หรือกลุ่มในองค์กร ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง แล้วนำพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2548: 29) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาส มีการส่งเสริม จูงใจให้สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรมีการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตน โดยวิธีการต่างๆอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

จากการที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ นั้นสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานตามที่ปรารถนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้บุคคล ทีมงาน หรือกลุ่มในองค์กร ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง แล้วนำพัฒนา องค์กรไปสู่เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร

#### 1.4 แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548: 106) ได้อธิบายว่า Peter M. Senge เป็นผู้เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “Learning Organization.” และต่อมาได้นำเสนอวินัย 5 ประการ ไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ที่เรียกว่า “แบบฝึกฝนการเรียนรู้” ถือว่าการเรียนรู้ไม่เกี่ยวกับการได้รับข้อมูล การเรียนรู้เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มสมรรถนะขององค์กร เพื่อจะทำในสิ่งซึ่งไม่เคยสามารถทำได้ในอดีต ดังนั้นการเรียนรู้จึงสำคัญในการลงมือปฏิบัติ ในขณะที่การให้ข้อมูลหรือสารสนเทศนั้นไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติ

ข้อตกลงเบื้องต้นเชิงหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือชุมพลังในการเรียนรู้ของแต่ละคนที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นได้ จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้นโดยอัตโนมัติ

Peter M. Senge (1990: 31) ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กล่าวว่า ใ้ว่าการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้นั้น องค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) ขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร วินัย 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (System Thinking)

#### 1.4.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึงการรู้แบบ “รู้แจ้ง” ขึ้นมืออาชีพในงานที่ทำ องค์กรจะเรียนรู้ได้ ก็โดยอาศัยการเรียนรู้ของแต่ละคน แม้ว่าการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่สามารถเป็นประกันการเรียนรู้ขององค์กรได้ แต่หากแต่ละคนไม่เรียนรู้แล้วก็ไม่มีความรู้ที่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้

การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้น เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความตั้งใจ ที่จะเรียนรู้ คนที่จะเรียนรู้ได้ดี ก็ต่อเมื่อเขาได้เรียนในสิ่งที่รัก หรือทำงานในสิ่งที่ตนชอบ จะทำให้เกิดความสนุกในการทำงาน เกิดการทุ่มเทและเรียนรู้ที่จะพัฒนาให้เกิดความเป็นเลิศ ในที่สุด ทั้งนี้ต้องมีแรงกระตุ้นที่ดี มีที่ปรึกษาที่ดี และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ดึงดูดให้อยากทำงานและเรียนรู้ (Senge, 1990 อ้างถึงใน วิภา จินดา 2550: 25)

คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้ให้เป็น Personal Mastery มีดังต่อไปนี้ (ปราณี จิตวิบูลย์ 2551: 13)

1) การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch Targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้น จะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ ภายใ้ความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

2) ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to Learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กร ก็คือการเรียนรู้ทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

3) การเปิดใจ (Open-mind) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) มีความคิดริเริ่ม (Innovation) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวขึ้นโดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้ให้รู้จริง” ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ จะทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้ และรู้ถึงผลลัพธ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร จึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้าหรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมความมุ่งมั่นเพื่อเน้นเฉพาะเรื่องได้ เป็นการสร้างความได้เปรียบขององค์กรเพื่อสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์กรทั่วไปมักจะไม่ได้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กรจึงใช้ประโยชน์จากบุคลากรไม่ได้เต็มที่

#### 1.4.2 การมีแบบแผนความคิด

การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเองแล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไปและไม่ทันเหตุการณ์ (Senge อ้างถึงใน วิสุทธิมรรค อานันท์ 2550: 26)

รูปแบบความคิดเป็นสิ่งที่ติดตัวคนอยู่ลึกๆ ซึ่งครอบคลุมเรื่องทั่วไปใน จินตนาการ ที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจและการปฏิบัติต่อเรื่องต่างๆ สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวคน ครอบครัว เพื่อนฝูง สังคม การเมือง ตลอดจนวัฒนธรรมและประสบการณ์ที่ได้รับตั้งแต่อดีตล้วนมีผลต่อรูปแบบความคิดของคน ทำให้เกิดลักษณะความคิดเฉพาะแบบ Archetype และมีพฤติกรรมเป็นไปตามที่คิด ประสบการณ์ที่โหดร้ายในอดีตทำให้ผู้นั้นมีอคติ มองโลกในแง่ร้าย มีพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเพื่อป้องกันตัว

การใช้รูปแบบความคิดเริ่มต้นด้วยการหันกระจกเข้าหาตัวเอง ส่องดูภายใน ความคิดของเรา เรียนรู้ที่จะขุดเข้าไปให้พบภาพการมองโลกในใจของเรา นำมันออกมาวิเคราะห์ให้ละเอียด รวมไปถึงความสามารถในการสนทนาที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งต้องพิจารณาให้ดีระหว่างสิ่งที่เป็นการถาม หรือแรงสนับสนุน เนื่องจากความคิดของเราที่เข้าไปครอบงำผู้อื่นอยู่ (Balancing

Inquiry and Advocacy) ในฐานะผู้บริหารคุณมีหน้าที่ให้คำแนะนำ ให้การปรึกษา (Advocacy Skill) แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีทักษะในการถาม (Inquiry Skill) เพื่อให้ได้ความคิดจากผู้อื่นในการพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและหลากหลายเกินกว่าประสบการณ์ของตนที่มีอยู่ องค์กรจะต้องปรับแนวคิดและวิธีการมองของผู้บริหารให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อที่จะได้แปลงแนวคิดนั้นออกมาเป็นกลยุทธ์และการกระทำที่สอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคตจะตัดสินใจเรื่องสำคัญบนพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ร่วมกัน (Senge 1990 อ้างถึงใน วิภา จินดา 2550: 26)

#### 1.4.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คน คิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลางๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ (กรพินธ์ ศรีสุภา 2550: 80)

1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อนเพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเอง และเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่นๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคลซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลเลือกหรือกระทำกิจการใดๆ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือ



(1) สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

(2) สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอม เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับองค์กรแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งทีผู้นำต้องทำคือ การยอมรับให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือกระบวนการวางแผนในองค์กร เท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร เป็นวิสัยทัศน์ ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไปไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดผู้นำต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมาทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

#### 1.4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือกระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญา (Intelligence) และความสามารถ (Ability) ของกลุ่มให้เกิดมากกว่าผลรวมของภูมิปัญญาและ

ความสามารถของสมาชิกแต่ละคน Team Learning ทำให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน เพราะเป็นการประสานและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกต้องการอย่างแท้จริง

ทีมแห่งการเรียนรู้ นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่ไม่ได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนและทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองที่ละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้ (ปราณี จิตวิบูลย์ 2551: 16)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือพลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กรกับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง (Synergy) ในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กร โดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมจะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง (Synergy) เกิดสภาพที่  $1+1=3$  ซึ่งหมายความว่า จะต้องม็เครื่องมือหรือ “เข็มทิศ” สำหรับให้สมาชิกทำงานมุ่งเป้าไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน “เข็มทิศ” ดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ในสภาพดังกล่าวองค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมากหากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยวๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีม ตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วย หรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย (Senge, 1994 อ้างถึงใน สุภาพร ชูสินธุ์ 2552: 16)

#### 1.4.5 การคิดเชิงระบบ

Senge (1990: 135) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบนั้น เป็นวินัยที่สำคัญ เพราะเป็นวิธีการคิด อธิบาย และทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆที่เกิดขึ้น โดยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ การคิดอย่างมีระบบของบุคคลากรในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น นำมาบูรณาการให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ความคิดใหม่นั้นเป็นกรอบที่จะสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของเรื่องต่างๆ อย่างมี

แบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย เปรียบเสมือนการมองเห็นภาพป่าทั้งป่า ในขณะที่ยังเห็นต้นไม้ในแต่ละต้นอีกด้วย

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548: 108) กล่าวว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องยอมรับแนวคิดเชิงระบบและสำนึกอยู่เสมอว่าการดำเนินการใดๆก็ตามจะส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรเสมอ การดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งใดก็ตามต้องมองในลักษณะภาพรวมเสมอ ถ้ามองอะไรเป็นส่วนๆจะมองไม่เห็นภาพรวมขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาพในอดีต ปัจจุบันและทิศทางในอนาคต Schon (1983) กล่าวถึงองค์ประกอบเหล่านี้ว่าเป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติและการทบทวน การคิดเป็นระบบต้องมีผู้นำ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการที่มีกระบวนการทัศนคติครอบคลุมทุกๆแง่มุมของชีวิตในองค์กร ซึ่งรวมถึงบทบาทที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมการปฏิบัติระดับการบริหารจัดการ

กล่าวโดยสรุป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge นั้นจะต้องประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ โดยที่แนวคิดทั้ง 5 ประการนี้จะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และเป็นหลักการที่สมาชิกภายในองค์กรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง และเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกภายในองค์กร และนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ตั้งเป้าไว้

### 1.5 แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

บดินทร์ วิจารณ์ (2548: 49) ได้อธิบายว่า Michael J. Marquardt กล่าวในหนังสือ “Learning Organization Development” โดยเน้นตัวแบบการเรียนรู้ขององค์กรในเชิงระบบ (System Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ระบบย่อยเหล่านี้ ประกอบด้วยระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) ด้านองค์กร (Organization) ด้านคน (People) ด้านความรู้ (Knowledge) และด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการมองในลักษณะที่เป็น องค์กรวม (Systems Thinking)

ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่ขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน โดยมีรายละเอียดดังจะกล่าวต่อไปนี้

### 1.5.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ ระดับ (Level) ของผู้เรียน ประเภท (Types) ของการเรียนรู้ ของผู้เรียน และทักษะ

1) ระดับของการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

(1) การเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

(2) การเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

(3) การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

2) ประเภทของการเรียนรู้ การเรียนรู้ของระบบย่อยด้านการเรียนรู้มี 3 ประเภท ซึ่งมีความสำคัญและมีคุณค่า ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก ได้แก่

(1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราคิด พิจารณา ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีตถึงผลดีผลเสียและปรับเปลี่ยนพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อนำมาปรับแต่ง การกระทำในอนาคต

(2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหา ความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนา จากวิสัยทัศน์ ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้เป็นการหลีกเลี่ยง ประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับ อนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

(3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหา และพิจารณา ไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยให้ลงมือปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง

3) ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ทักษะสำหรับระบบย่อยด้านการเรียนรู้ มี 5 ประเภท ได้แก่

(1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และจะช่วยกำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) รูปแบบความคิด (Mental Models) คือข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความภาคภูมิใจเหล่านั้น

(3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงสูง เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

(4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความจำเป็นในการเรียนรู้

(5) การเสวนา (Dialogue) หมายถึงการฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถ ในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เรายังต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยงและการประสาน การเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

### 1.5.2 ระบบย่อยด้านองค์กร

ระบบย่อยด้านองค์กร คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินต่อไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง ของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) วัฒนธรรม (Culture) กลยุทธ์ (Strategy) และโครงสร้าง (Structure)

1) วิสัยทัศน์ คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางใน อนาคตของบริษัทไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายใน องค์กรจากนั้นมันก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้จะก้าว

วิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2) วัฒนธรรม หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณี ขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัยนิยมของคน ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้ จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการ ที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

3) กลยุทธ์ จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำ ในองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ต่างๆจะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุกๆปฏิบัติการของบริษัท

4) โครงสร้าง จะประกอบด้วยแผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขต ที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อการไหลเวียนของข้อมูลความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

### 1.5.3 ระบบย่อยด้านคน

ระบบย่อยด้านคน คือระบบที่ประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการมอบอำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

1) ผู้จัดการและผู้นำ (Manager and Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

2) พนักงาน (Employee) จะได้รับการมอบอำนาจและความคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

3) ลูกค้า (Customer) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

4) หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners and Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

5) ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier and Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอบต่างๆ

6) ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

#### 1.5.4 ระบบย่อยด้านความรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ ต่างๆ ขององค์กร ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Data Mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทางความรู้ไปอย่างเป็นระบบและใช้ เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน ประกอบด้วยขั้นตอน 6 ประการ คือ

1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2) การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไปเริ่มตั้งแต่ต้นวัฏกรรมไปจนถึงการวิจัยที่ซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ อาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปมัยอันซับซ้อนด้วย

3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (Coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกระดับและทุกสถานที่

4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลัง และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) คือการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรือแม้กระทั่งการใช้คนก็ตาม

6) การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

#### 1.5.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปอย่างมาก อาทิ การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้ (Knowledge Freeways)” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยี 2 ด้าน ได้แก่

1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั่วไป ทั้งองค์กรและทั่วโลก

2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป Michael J. Marquardt จะมุ่งเน้นตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านของการคิดเชิงระบบ ที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยรวม 5 ระบบ ได้แก่ ระบบย่อย ด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี



### 1.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลือชัย จันทรไพบี (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษา คาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัยส่วนหนึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร

สมลิตี ศรีอ่อนน้ำ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยส่วนหนึ่งพบว่าปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการ และการปฏิบัติด้านการบริหาร

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 7 ประการ ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมมีอยู่ 11 ประการ ได้แก่ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการเทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียนและการปฏิบัติด้านการบริหาร และยังสรุปว่าปัจจัยที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

Kaiser (2000 อ้างถึงในสุภาพร ธูสินธุ์ 2552: 21-23) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งได้กำหนดปัจจัยที่สำคัญสำหรับขอบเขตการเรียนรู้จากภายนอกคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างและการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้รับอิทธิพลจากขอบเขตการเรียนรู้จากภายนอก ได้แก่ การดำเนินงานด้านการจัดการ ระบบองค์กร บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ ซึ่งแต่ละปัจจัยได้กำหนดสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ผู้นำเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์กร และมีงานวิจัยที่แสดงว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ภาวะผู้นำมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยอื่นๆ ใน

องค์การ ผู้นำควรให้ความสนใจ ต้องมองไปถึงสภาพแวดล้อมและปัญหาที่สำคัญ แล้วจึงทำการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ผู้นำต้องตระหนัก และรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และการสนับสนุนที่มุ่งใจสมาชิก ผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ ผู้นำเป็นนักออกแบบ เพราะผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์และบทบาทของกระบวนการเรียนรู้ ต้องมีการเก็บรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนและเป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์การ โดยตรง

2. วัฒนธรรมมององค์การ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการณ์ขององค์การ มีผลต่อเนื้อหาที่สำคัญ เป็นสาเหตุของความรู้สึกสะสมเกี่ยวกับความมุ่งหมายที่กำหนดขึ้น ความมุ่งหมายนี้เป็นผลในการวางโครงสร้าง จุดมุ่งหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม เป็นการต่อต้านการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการกล้าเสี่ยง การสร้างความคิดใหม่รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการเรียนรู้ ได้แก่ สมาชิกขององค์การรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ร่วมกัน วิถีปฏิบัติหรือบรรทัดฐานของความซื่อตรง และความน่าเชื่อถือ ความเปลี่ยนแปลง การทดลอง การกล้าเสี่ยง ทรัพยากรต่างๆ นำมาใช้ในการเรียนรู้ ความแตกต่างในการเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าสนใจ ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายถูกมองว่าเป็นโอกาสอันดี และคุณภาพของชีวิต การปฏิบัติงานจะได้รับการสนับสนุน

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ พันธกิจคือสิ่งที่ผู้นำและสมาชิกเชื่อว่าเป็นความมุ่งหมายที่สำคัญขององค์การ การกำหนดพันธกิจเป็นบ่อเกิดของความมุ่งหมาย ทิศทางและจุดประสงค์ ยุทธศาสตร์เป็นวิธีการวางแผนองค์การให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและยังเป็นการวางโครงสร้างจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายในพันธกิจด้วย ซึ่งยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจขององค์การ เพราะเป็นการวางแผนทางการจัดการสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก และเป็นการสำรวจถึงดุลยภาพภายในองค์กรระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม

4. การดำเนินงานด้านการจัดการ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้นำต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอ แล้วนำความรู้มาใช้ในการจัดการภายในองค์การ ต้องร่วมปฏิบัติงานกับสมาชิกเพื่อการบริการและการสื่อสารแบบเปิดที่มีประสิทธิผลด้วยวิธีการสอบถาม การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ และมีแนวปฏิบัติการณ์ใหม่ๆ ผู้นำควรใช้ระบบการสื่อสาร ระบบให้คำปรึกษาความชอบ และระบบความคิดที่มุ่งใจและสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก รวมทั้งยังต้องรับผิดชอบในการควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดมาจากการวางแผนและรับผิดชอบต่อการกำหนดโครงสร้างการสร้าง การจัดการบุคลากร การวางแผน และการกำหนดวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งพัฒนาระบบต่างๆ เพื่อช่วยในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์ในองค์การ

5. โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การเป็นอิทธิพลที่เชื่อมโยงไปด้วยพลังต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ในระบบหนึ่งความเปลี่ยนแปลงภายใต้โครงสร้างสามารถทำให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ โครงสร้างระบบเปิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โครงสร้างเป็นรูปแบบระหว่างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบที่สำคัญของระบบและการเคลื่อนไหวของระบบ แต่ต้องคำนึงถึงทัศนคติ ความเข้าใจ และแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งในอดีตโครงสร้างองค์การจะถูกสร้างขึ้นในแผน

6. ระบบองค์การ ระบบประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) ทั้งสามองค์ประกอบนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งมีปัญหาหรือไม่ทำงาน ส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย กล่าวได้ว่า ระบบเป็นนโยบายและวิธีการดำเนินการที่ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ระบบปฐมนุ้มนิในองค์การคือระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบข้อมูลสารสนเทศระบบประมาณการและการพัฒนางบประมาณ และระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7. บรรยากาศในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานเป็นองค์ประกอบทางด้านจิตวิทยาซึ่งได้รับผลกระทบโดยภาวะทางองค์การ เช่น ระบบ โครงสร้าง พฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศ คือ ความประทับใจ ความคาดหวังและอารมณ์ของสมาชิก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กัน บรรยากาศเป็นการฝึกปฏิบัติระหว่างบุคคลมากกว่าการกำหนดบรรยากาศทางสังคม บรรยากาศยังประกอบด้วยลักษณะอื่นๆ ด้วย เช่น การให้รางวัลและการสนับสนุนการให้บริการ ความปลอดภัย และนวัตกรรม

8. การจูงใจ การจูงใจมีผลต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานและการสร้างความพึงพอใจในองค์การ การจูงใจภายในเป็นความสำคัญขั้นปฐมนุ้มนิในการเสริมสร้างสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ความขยัน และความเห็นอกเห็นใจกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ถูกกำหนดโดยการส่งเสริมการจูงใจจากภายในที่ช่วยสร้างความสามารถในการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

จากการศึกษาค้นคว้าในเรื่องของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่ามีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรง และทางอ้อม ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการจูงใจ และด้านระบบองค์การ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยทางการบริหารงานขององค์การและเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## 2. ข้อมูลทั่วไปของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

### 2.1 ความเป็นมาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ธนาคารไทยพาณิชย์ นับเป็นสถาบันการเงินแห่งแรกของชาวสยาม เริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ.2499 นาม "บุคคัลย์" (Book Club) โดย พระเจ้าน้องยาเธอกรมหมื่นมหิศรราชหฤทัย ซึ่งขณะนั้นทรงดำรงตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงตั้งพระทัยอย่างแน่วแน่ที่จะให้มีสถาบันการเงินของสยาม เป็นฐานรองรับการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจการเงินของประเทศ จากวันที่โลกตะวันตกได้ขยายเส้นทางการค้าทางทะเลมาสู่ดินแดนสยามเป็นอย่างมากในยุคนั้น และได้กลายมาเป็น "ต้นแบบธนาคารไทย" โดยริเริ่มนำระบบและแนวคิดของการให้บริการรับฝากเงินออมทรัพย์ และบริการบัญชีกระแสรายวัน (Current Account) ถอนเงิน โดยใช้เช็คมาให้บริการแก่ประชาชน

หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ธนาคารไทยพาณิชย์ มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารของธนาคารใหม่ ให้ผู้บริหารชาวไทยที่มีความรู้ความสามารถได้ขึ้นเป็นผู้บริหารแทนที่จะเป็นชาวตะวันตกแบบเดิม โดยธนาคารยังคงยึดมั่นในนโยบายความมั่นคงของธนาคารเป็นสำคัญ และเนื่องจากธนาคารได้สั่งสมความรู้ตลอดจนประสบการณ์ด้านการเงิน ธนาคารจึงมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกด้านการเป็นแหล่งเงินทุนและการเป็นตัวกลางด้านการเงินระหว่างประเทศ ให้กับพ่อค้าตลอดช่วงสงคราม การให้กู้ยืมเงินเพื่อสร้างบ้าน การส่งเสริม พ่อค้าคนไทยในการประกอบธุรกิจให้ได้รับความสะดวกสบาย รวมทั้งการตั้งบริษัทคลังสินค้าเพื่อสร้างความปลอดภัยในการเก็บรักษาสินค้าให้แก่ลูกค้า

ในปีพ.ศ.2500 ธนาคารได้ปรับปรุงระบบงานของธนาคารให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพพร้อมให้บริการลูกค้า ทำการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมทั้งให้ความสำคัญแก่งานด้านทรัพยากรบุคคล ด้วยธนาคารตระหนักถึงคุณค่าความสำคัญของบุคลากรภายในธนาคารจึงจัดให้มีการพัฒนาพนักงานทั้งด้านการบริการและปฏิบัติการ จัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน รวมทั้งการทำกิจกรรมเพื่อสังคม ทั้งการทำนุบำรุงและจรรโลงพระพุทธศาสนา การสนับสนุนการแพทย์ การสาธารณสุขพื้นฐานซึ่งบทบาทของธนาคารไทยพาณิชย์ในยุคนี้เปรียบเสมือนต้นโพธิ์ที่ได้หยั่งรากลึก มีลำต้นที่แข็งแรงและพร้อมจะแตกกิ่งก้านสาขาเป็นไม้ใหญ่อย่างรวดเร็วและสง่างาม

ระบบเศรษฐกิจต้องเผชิญปัญหา เมื่อประเทศเผชิญกับภาวะวิกฤตใน พ.ศ. 2540 ซึ่งได้เผชิญกับปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจและปัญหาการขาดความเชื่อมั่นในสถาบันการเงินของไทย ธนาคารยังคงได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นจากลูกค้าเป็นอย่างสูง โดยยอดเงินฝากรวมของ

ธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2540 มีอัตราเติบโตสูงที่สุดในระบบธนาคารพาณิชย์ ในปีเดียวกันนี้ ธนาคารได้ทำการเพิ่มทุนอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้เป็นไปตามมาตรการของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยที่การดำเนินงานของธนาคารทั้งทางด้านธุรกิจและด้านกิจกรรมองค์กรเพื่อสังคมยังคงยึดมั่นในหลักการมุ่งไปที่คุณภาพและได้ประสิทธิผลคุ้มค่า

"เราจะเป็นธนาคารที่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และ สังคมเลือก" (Bank of Choice for Our Customers, Shareholders, Employees and Community) คือ วิสัยทัศน์ของธนาคารในการดำเนินงานของศตวรรษใหม่ ที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารที่ทุกคนเลือก พร้อมทั้งตระหนักถึงการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้วยจริยธรรม ตลอดจนการทำประโยชน์คืนแก่สังคม และเพื่อให้สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ธนาคารจึงกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนว่า จะมุ่งพัฒนาสู่การเป็น ธนาคารครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ซึ่งหมายถึงธนาคารที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจรเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าทั้งลูกค้ารายย่อยและลูกค้าธุรกิจ และเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจ ธนาคารจึงได้ดำเนิน "โครงการปรับปรุงธนาคาร" (Change Program) ซึ่งเป็นโครงการที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของธนาคาร รวมทั้งการพัฒนา เครือข่ายในการให้บริการอย่างครบวงจร การพัฒนาบริการใหม่ๆ การพัฒนาบุคลากรและการดำเนินกิจกรรมองค์กรเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง (ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน))

ปัจจุบันธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักดังนี้

#### วิสัยทัศน์ของธนาคาร

เราจะเป็น... “ธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก”

สำหรับลูกค้า : นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีในระดับมาตรฐานสากล

สำหรับผู้ถือหุ้น : สร้างผลตอบแทนระยะยาวที่ได้อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับสังคม : ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล และมีส่วนร่วมในการ

พัฒนาสังคม และชุมชนอย่างเต็มที่

#### พันธกิจ

ธนาคารที่ให้บริการครบวงจรชั้นนำของประเทศโดยมุ่งเน้นการให้บริการในตลาดการเงินกลุ่มลูกค้าหลักด้วยการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดจากเครือข่ายของกลุ่มไทยพาณิชย์ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเต็มที่

#### ค่านิยมหลัก

มีคุณธรรม : โปร่งใส ซื่อสัตย์ มีจริยธรรม ทั้งในฐานะบุคคล และองค์กร

รับผิดชอบต่อ : ยึดมั่นต่อคำสัญญา รับผิดชอบต่อทุกการกระทำ

ทำงานเป็นทีม : ให้คุณค่าต่อความร่วมมือร่วมใจ เราจะแข็งแกร่งที่สุดเมื่อร่วมมือกัน

## 2.2 การประกอบธุรกิจของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ เป็นเครือข่าย สาขา (Branch Network) ของสายบริหารการขายและการบริการของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่มุ่งเน้นให้บริการทางการเงินที่ครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าอย่างครบถ้วนทั้งการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้ารายย่อย ลูกค้าธุรกิจ และพาณิชย์ชนกิจ และการให้บริการทางการเงินในรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากการให้บริการหลักซึ่งได้แก่ การรับเงินฝากและการให้สินเชื่อ ธนาคารยังมีบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล ธนาคารได้ให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บัตรเครดิต บริการเอทีเอ็ม บัตรเดบิต บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและเงินโอนต่างประเทศ รวมถึงผลิตภัณฑ์เพื่อการลงทุนและประกันภัย เป็นต้น

สำหรับลูกค้าธุรกิจ ธนาคารได้ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการบริหารเงินเพื่อธุรกิจ การค้าต่างประเทศ ผลิตภัณฑ์บริหารเงิน ผลิตภัณฑ์ทางตลาดตราสารหนี้และตลาดทุน รวมถึงบริการทางการเงินอื่นๆ ที่ให้บริการโดยบริษัทในเครือของธนาคารแก่ลูกค้าบุคคล และลูกค้าธุรกิจ อาทิ การซื้อขายหลักทรัพย์ การจัดการและบริหารหลักทรัพย์ การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน วาณิชชนกิจ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ลีสซิ่ง และประกันชีวิตและประกันทั่วไป

### 2.2.1 กลยุทธ์หลักในการดำเนินงานของธนาคาร

การสร้างธุรกิจ (Building Business) ผลิตภัณฑ์และบริการที่ธนาคารเป็นผู้นำอยู่แล้วและพยายามรักษาความเป็นผู้นำ ส่วนผลิตภัณฑ์และบริการใดที่ยังไม่มีฐานะเป็นผู้นำจะต้องพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นผู้นำให้ได้

การสร้างคุณภาพ (Building Quality) คุณภาพเป็นหัวใจของความสำเร็จ ธนาคารจะปรับปรุงคุณภาพของบริการในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า และสร้างความมั่นคงให้กับธนาคาร

การสร้างคน (Building People) การที่จะบรรลุความสำเร็จได้ต้องอาศัยคนเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ จึงต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดหาบุคลากรมาเสริมในธุรกิจที่ธนาคารยังไม่มี ความชำนาญเพียงพอ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรและทำให้บุคลากรมีความสุข

กิจกรรมเพื่อองค์กรสังคม (Corporate Social Responsibility) ธนาคารได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยเหลือและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนในทุกห้องที่ที่ธนาคารได้ดำเนินธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ

### 2.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการในเรื่องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะเน้นในด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านเทคโนโลยีเป็นสำคัญ ดังนี้

การพัฒนาด้านบุคลากร ธนาคารสนับสนุนให้พนักงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตัวเองอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการฝึกอบรมสัมมนา การให้พนักงานเข้ารับการทดสอบวิชาชีพของตน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยธนาคารได้มีการจัดตั้งโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีการใฝ่เรียน และรักที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองโดยผ่านทางสื่อการเรียนรู้ของธนาคาร ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ตของธนาคาร นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นการตอบสนองนโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร และเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตัวพนักงานเอง

**การพัฒนาด้านเทคโนโลยี** ธนาคารมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มความเร็วและเป็นการรับเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร ทั้งระบบอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต ซึ่งในทุกๆปีทางธนาคารจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของธนาคาร และทางธนาคารจะมีการฝึกอบรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่พนักงานอยู่เสมอ เพื่อต้องการให้พนักงานมีความชำนาญและทักษะในการทำงานได้มากขึ้น และเป็นการพัฒนาตัวพนักงานให้ได้มีการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารต่อไป

### 2.2.3 สาขาของสำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ และลักษณะของสาขา

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ แบ่งลักษณะของสาขาออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ สาขา 5 วัน และสาขา 7 วัน โดยที่สาขา 5 วัน จะเป็นสาขาที่เปิดให้บริการตั้งแต่วันจันทร์ - วันศุกร์ ปิดให้บริการในวันเสาร์ วันอาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ ให้บริการตั้งแต่วันที่ 8.30 น. - 15.30 น. ส่วนสาขา 7 วัน จะเป็นสาขาที่เปิดให้บริการตั้งแต่วันจันทร์-วันอาทิตย์ ให้บริการตั้งแต่วันที่ 10.30 น. - 19.30 น.

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ประกอบด้วยสาขา จำนวน 39 สาขา โดยแบ่งเป็นสาขา 5 วัน จำนวน 23 สาขา ได้แก่ สาขาบางใหญ่ สาขาบางใหญ่ (วัดคงคา) สาขาวงแหวน เซ็นเตอร์ (ถนนกาญจนาภิเษก) สาขาตลาดเจ้าพระยา (บางใหญ่)

สาขาบัวทองสแควร์ (ถนนบางกรวย-ไทรน้อย) สาขาบางบัวทอง สาขา 333 แฟลทอรั้แลนด์ บางบัวทอง สาขานนทกาญจนภิเษก (บ้านบัวทอง) สาขาบางแค สาขานนทสุภาภิบาล 1 (ท่าเกษตร-บางแค) สาขานนทพุทธมณฑลสาย 2 สาขาบางบอน สาขาหมู่บ้านดีเค (บางบอน) สาขานนเอกชัย สาขาเพชรเกษม ซอย 29 สาขาซอยหมู่บ้านเศรษฐกิจ สาขาเพชรเกษม ซอย 69 สาขาเพชรเกษม ซอย 114 สาขานนรัตนวิเบศร์ สาขาไทรน้อย (นนทบุรี) สาขาวัดศรีประวัติ (นนทบุรี) สาขาสี่แยกทศกัณฐ์ และสาขาตลาดบางศรีเมือง (นนทบุรี) นอกจากนี้ยังแบ่งออกเป็นสาขา 7 วัน จำนวน 16 สาขา ได้แก่ สาขาบิ๊กซี รัตนวิเบศร์ สาขาบิ๊กซี บางใหญ่ สาขาเทสโก้ โลตัส บางบัวทอง สาขานนลาดปลาตุก (หมู่บ้านพฤษภา 3) สาขาเดอะมอลล์ บางแค สาขาเทสโก้ โลตัส บางแค สาขาบิ๊กซี บางแค สาขาตลาดบางแค สาขาบิ๊กซี บางบอน สาขาเทสโก้ โลตัส เพชรเกษม 81 สาขาเพชรเกษม อเวนิว สาขาบิ๊กซี เพชรเกษม 2 สาขาเซ็นทรัล รัตนวิเบศร์ สาขาบิ๊กซี รัตนวิเบศร์ 2 สาขาเทสโก้ โลตัส รัตนวิเบศร์ และสาขาเพียวเพลส ราชพฤกษ์

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

รัตนา ปานภู (2550) ได้ศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการศึกษาพบว่าระดับการองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับมาก การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยทุกตัวซึ่งได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงาน ด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจและด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสัมพันธ์ที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และปัจจัยด้านการจูงใจ บรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ภาวะผู้นำ อายุ และระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ร้อยละ 78.85

ลักขณา สุภวรรณเจษฎ์ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณี บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีวินัย 5 ประการ ของ Senge ในแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการทดสอบสมมติฐานลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยที่



ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน พบว่ามี 3 ด้าน คือระดับการศึกษา อาชญา และส่วนงาน

วิภา จินดา (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นว่าเป็นบริษัท มีลักษณะขององค์กรที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นบริษัทที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มากที่สุดอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับมาก และด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการบริหารความรู้อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีเพศต่างกัน การศึกษาต่างกัน ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกัน รายได้ต่างกัน ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่ต่างกัน

วิศุทธิมรรค อำนัคมณี (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารการจัดการ ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน อยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นปัจจัยด้านการจูงใจอยู่ในระดับมาก และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สุรัญญา วรสุนทรารมณี (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง รองลงมาคือด้านการมอบอำนาจ และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง และจากการศึกษาพบว่าด้านภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

และวัฒนธรรมองค์กร สัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 และตัวแปรด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สุภาพร ชูวสินธุ์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส.เค. อัลฟา จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านการจูงใจ ด้านภาวะผู้นำ และด้านเทคโนโลยี และพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และผลการศึกษาด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนการคิด ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านบุคคลมีความเป็นเลิศตามลำดับ

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Barnett (2000) ศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการที่นำไปสู่ผลสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะนำเสนอเค้าโครงที่เป็นจริงของความเข้าใจในพฤติกรรมขององค์กร รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการแห่งความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จากการวิเคราะห์การตอบสนองของข้อมูล แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนากับผลรวมของค่าการสังเกต ในเรื่องความกดดันที่เกิดจากการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่

Silins, Zarins, and Mulford (2002) ได้ศึกษาคุณลักษณะและกระบวนการบ่งชี้โรงเรียนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้นำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสเกลองค์ประกอบ

ใหม่ คือ บรรยากาศไว้วางใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ ที่มีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบบรรยากาศไว้วางใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Davis (2005) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้และมีมติของปัจจัยในผลการปฏิบัติงานในบริษัท ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถขององค์การในการผลิตผลงานและการบริการใหม่ๆ ที่ดีเลิศออกมา เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้มากยิ่งขึ้นแก่ลูกค้า และบรรดาหุ้นส่วนควรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ ความสำเร็จ และการอยู่รอดจำเป็นสำหรับองค์การ เพื่อจะกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาจะต้องหมั่นสร้างสภาพในองค์การ ตลอดจนระบบและโครงสร้างต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้มักจะเป็นหัวข้อที่ได้ศึกษากันบ่อยๆ แต่ก็ยังไม่มีวิธีการในการศึกษาใดๆ ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานด้านการเงินของบริษัท โดยประเมินคุณลักษณะที่เป็นระบบของบริษัท และกำหนดจำนวนความถี่ของการเริ่มต้นเรียนรู้ของบริษัทจากสภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมและโครงสร้าง โดยข้อมูลจะชี้ให้เห็นว่าองค์การที่มีการเริ่มต้นเรียนรู้มาก่อน จะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพ เพื่อการปรับใช้สิ่งต่างๆ ที่ได้เรียนรู้จากลูกค้า ตลาดสินค้า และคู่แข่ง เพื่อให้มีการพัฒนาสู่ความสำเร็จและการตลาดเพื่อสินค้าและบริการใหม่ๆ

จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่าแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge นั้น บุคลากรภายในองค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งบุคลากรนั้นจะต้องมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญ ต้องมีแนวคิดในการมองภาพรวมเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความคิดที่ถูกต้อง และสามารถนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม มีมุมมองที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ส่วนแนวคิดของ Michael J. Marquardt จะเน้นตัวแบบการเรียนรู้ขององค์การในเชิงระบบ ทั้งทางด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยีแต่ละระบบดังกล่าวจะสอดคล้องกันได้ก็ต้องเริ่มที่ตัวบุคลากรเช่นเดียวกัน ประกอบกับการที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ให้ความสำคัญกับพนักงาน และเห็นว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กรซึ่งธนาคารจะให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรเช่นเดียวกับแนวคิดการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge ซึ่งการที่องค์กรจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องเริ่มที่ตัวบุคลากรโดยที่บุคลากรจะต้องมีวินัย

5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเลือกศึกษาตามแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge ใน 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ และจากการที่ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าปัจจัยต่างๆ ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยทางการบริหารงานภายในองค์กรซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดปัจจัยตามแนวคิดของ Kaiser โดยทำการกำหนดปัจจัยทางการบริหารทั้งหมด 8 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ สามารถนำไปปรับปรุงเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งต่อไป



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่สังกัดตามสาขาต่างๆ ภายในสำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

### 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ สาขาต่างๆ จำนวน 39 สาขา จำนวนรวมทั้งสิ้น 357 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำนวนทั้งสิ้น 189 คน โดยใช้วิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 หรือที่ระดับ 0.05 ด้วยสูตรการคำนวณดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ 2548: 47)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N หมายถึง ขนาดของประชากร

e หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่าในสูตรการคำนวณ

$$\begin{aligned} n &= \frac{357}{1 + (357 \times 0.05)^2} \\ &= 188.64 \end{aligned}$$

จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 189 คน โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนจำนวนพนักงาน (Proportional Random Sampling) ในแต่ละสาขา จำนวน 39 สาขา มีขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 คำนวณสัดส่วนจำนวนพนักงานทั้งหมด 357 คน ต่อจำนวนพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 189 คน ได้สัดส่วน ร้อยละ 52.66

1.2.2 สุ่มพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มงานต่างๆ ทั้ง 39 สาขา โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) จะได้จำนวนตัวอย่างในกลุ่มที่ทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ จำนวน 115 คน (ลำดับ 1.1-1.23) และกลุ่มที่ทำงานทุกวันต่อสัปดาห์ จำนวน 74 คน (ลำดับ 2.1-2.16) ดังปรากฏในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	สาขา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. สาขาที่ทำงาน 5 วัน		217	115
1.1	บางใหญ่	7	4
1.2	บางใหญ่ (วัดคงคา)	7	4
1.3	วงแหวน เซ็นเตอร์ (ถนนกาญจนาภิเษก)	6	3
1.4	ตลาดเจ้าพระยา (บางใหญ่)	8	4
1.5	บัวทองสแควร์ (ถนนบางกรวย-ไทรน้อย)	7	4
1.6	บางบัวทอง	12	6
1.7	333 แฟคทอรีแลนด์ บางบัวทอง	8	4
1.8	ถนนกาญจนาภิเษก (บ้านบัวทอง)	21	11
1.9	บางแค	12	6
1.10	ถนนสุขาภิบาล 1 (ท่าเกษตร-บางแค)	13	7
1.11	ถนนพุทธมณฑลสาย 2	6	3
1.12	บางบอน	12	6
1.13	หมู่บ้านดีเค (บางบอน)	7	4
1.14	ถนนเอกชัย	11	6
1.15	เพชรเกษม ซอย 29	9	5
1.16	ซอยหมู่บ้านเศรษฐกิจ	9	5
1.17	เพชรเกษม ซอย 69	10	5
1.18	เพชรเกษม ซอย 114	12	6
1.19	ถนนรัตนาธิเบศร์	10	5

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	สาขา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.20	ไทรน้อย (นนทบุรี)	7	4
1.21	วัดศรีประวัติ (นนทบุรี)	11	6
1.22	สี่แยกทศกัณฐ์	7	4
1.23	ตลาดบางศรีเมือง (นนทบุรี)	5	3
2.	สาขาที่ทำงานทุกวัน	140	74
2.1	บิกซี รัตนาธิเบศร์	10	5
2.2	บิกซี บางใหญ่	11	6
2.3	เทสโก้ โลตัส บางบัวทอง	6	3
2.4	ถนนลาดปลาตุก (หมู่บ้านพฤษภา 3)	6	3
2.5	เดอะมอลล์ บางแค	14	7
2.6	เทสโก้ โลตัส บางแค	9	5
2.7	บิกซี บางแค	6	3
2.8	ตลาดบางแค	7	4
2.9	บิกซี บางบอน	8	4
2.10	เทสโก้ โลตัส เพชรเกษม 81	7	4
2.11	เพชรเกษม อเวนิว	9	5
2.12	บิกซี เพชรเกษม 2	10	5
2.13	เซ็นทรัล รัตนาธิเบศร์	14	7
2.14	บิกซี รัตนาธิเบศร์ 2	7	4
2.15	เทสโก้ โลตัส รัตนาธิเบศร์	9	5
2.16	เพียวเพลส ราชพฤกษ์	7	4
<b>รวม</b>		<b>357</b>	<b>189</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยสร้างเครื่องมือและทำการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

### 2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามี 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถาม

2.1.2 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.1.3 กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2.1.4 ร่างแบบสอบถาม โดยกำหนดโครงสร้างแบบสอบถามเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน จำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน และลักษณะสาขา ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วย

- |                                  |             |
|----------------------------------|-------------|
| 1) ด้านภาวะผู้นำ                 | จำนวน 5 ข้อ |
| 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร            | จำนวน 5 ข้อ |
| 3) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์      | จำนวน 5 ข้อ |
| 4) ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ | จำนวน 5 ข้อ |
| 5) ด้านโครงสร้างองค์กร           | จำนวน 5 ข้อ |
| 6) ด้านระบบองค์กร                | จำนวน 5 ข้อ |
| 7) ด้านบรรยากาศในการทำงาน        | จำนวน 5 ข้อ |
| 8) ด้านการจูงใจ                  | จำนวน 5 ข้อ |

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย

- |                              |             |
|------------------------------|-------------|
| 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้     | จำนวน 5 ข้อ |
| 2) การมีแบบแผนความคิด        | จำนวน 5 ข้อ |
| 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน    | จำนวน 5 ข้อ |
| 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | จำนวน 5 ข้อ |



5) การคิดเชิงระบบ จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะคำถามสำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**2.2 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังรายชื่อในภาคผนวก ก พิจารณาและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามและกรอบแนวคิดทางการศึกษา เพื่อความเที่ยงตรง (Validity) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC) โดยมีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งถือว่าเครื่องมือวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) เชิงเนื้อหา เนื่องจากข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC มากกว่า 0.5

2.2.2 นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแล้ว มาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.897

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามจัดส่งให้กลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 สํารวจความคิดเห็นจากประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตามแบบสอบถามที่กำหนด และทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามแล้ว โดยจัดส่งทางไปรษณีย์ภายในของธนาคาร

3.2 ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา และนำข้อมูลที่ได้อมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 189 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้อมาประมวลผลและทำการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

##### 4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่

4.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

4.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์ระดับปัจจัยทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เกณฑ์การให้คะแนนการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กำหนดโดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต 2544)

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความเกี่ยวข้อง/ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความเกี่ยวข้อง/ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความเกี่ยวข้อง/ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความเกี่ยวข้อง/ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความเกี่ยวข้อง/ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

## 4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่

4.2.1 การทดสอบค่าที (Independent Samples t-test) เพื่อใช้เปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำแนกตามลักษณะสาขา

4.2.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอน (Stepwise Regression) เพื่อคัดเลือกตัวแปรอิสระซึ่งได้แก่ปัจจัยทางการบริหาร ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

4.3 การวิเคราะห์เนื้อหา ใช้ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่เป็นคำถามปลายเปิด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์” ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ที่สังกัดตามสาขาต่างๆ ภายในสำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำนวน 189 คน ซึ่งจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะสาขา

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน และลักษณะสาขา โดยแจกแจงเป็นจำนวนร้อยละดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (n=189)	ร้อยละ (100.00)
เพศ			
	ชาย	53	28.04
	หญิง	136	71.96
อายุ			
	20 – 30 ปี	101	53.44
	31 – 40 ปี	52	27.51
	41 – 50 ปี	26	13.76
	51 – 60 ปี	10	5.29
สถานภาพ			
	โสด	129	68.25
	สมรส	56	29.63
	หย่าร้าง/หม้าย	4	2.12
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.59
	ปริญญาตรี	174	92.06
	สูงกว่าปริญญาตรี	12	6.35
ตำแหน่งงาน			
	ระดับบริหาร	24	12.70
	ระดับปฏิบัติการ	165	87.30
อายุการทำงาน			
	น้อยกว่า 3 ปี	23	12.17
	3 – 7 ปี	99	52.38
	8 – 12 ปี	37	19.58
	13 – 17 ปี	18	9.52
	มากกว่า 17 ปี	12	6.35

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=189)	ร้อยละ (100.00)
รายได้ต่อเดือน			
	น้อยกว่า 15,000 บาท	13	6.88
	15,001-30,000 บาท	119	62.96
	30,001-45,000 บาท	27	14.29
	45,001-60,000 บาท	23	12.17
	มากกว่า 60,000 บาท	7	3.70
ลักษณะสาขา			
	สาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน	115	60.85
	สาขาที่ทำงานทุกวัน	74	39.15

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรได้ ดังนี้

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 71.96 และเป็นเพศชาย จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 28.04

อายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 53.44 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 27.51 และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 51-60 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.29

สถานภาพ ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 68.25 รองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 29.63 และน้อยที่สุดมีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.12

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 92.06 รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.35 และน้อยที่สุดมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.59

ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 87.30 และมีตำแหน่งระดับบริหาร จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70

อายุการทำงาน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานระหว่าง 3-7 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 52.38 รองลงมามีอายุการทำงานระหว่าง 8 – 12 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 19.58 และน้อยที่สุดมีอายุการทำงานมากกว่า 17 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.35

รายได้ต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001-30,000 บาท จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 62.96 รองลงมามีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,001-45,000 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และน้อยที่สุดมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 60,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70

ลักษณะสาขา ส่วนใหญ่อยู่สาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 60.85 และอยู่สาขาที่ทำงานทุกวัน จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 39.15

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ โดยทำการแจกแจงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.2-4.10

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหาร

ปัจจัยทางการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ด้านภาวะผู้นำ	4.20	0.73	มาก	1
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.15	0.75	มาก	3
3. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	4.19	0.68	มาก	2
4. ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ	3.94	0.50	มาก	4
5. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.89	0.33	มาก	6
6. ด้านระบบองค์การ	3.85	0.34	มาก	7
7. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	3.90	0.31	มาก	5
8. ด้านการจูงใจ	3.85	0.32	มาก	7
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารเกี่ยวข้องกับกำกับการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาคือ ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 4.19$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านระบบองค์การและด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 3.85$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ผู้บริหารสาขาของท่านกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้พนักงานเกิดการเรี ยนรู้ร่วมกัน	4.26	0.77	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารสาขาของท่านสนับสนุนให้พนักงานสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน	4.20	0.77	มาก	2
3. ผู้บริหารสาขาของท่านเป็นผู้มีความรู้สามารถเป็นที่ปรึกษาของพนักงานได้	4.19	0.79	มาก	4
4. ผู้บริหารสาขาของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการทำงานอยู่เสมอ	4.20	0.78	มาก	2
5. ผู้บริหารสาขาของท่านคอยช่วยเหลือพนักงานในเรื่องการทำงานอยู่เสมอ	4.17	0.83	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับกำกับการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสาขากำหนดแนวทางการดำเนินงานให้พนักงานเกิดการเรี ยนรู้ร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสาขานับสนุนให้พนักงานสร้างวิสัยทัศน์ ในการทำงานร่วมกันและผู้บริหารสาขายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการทำงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารสาขาคอยช่วยเหลือพนักงานในเรื่องการทำงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ )



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์กร

	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1.	ผู้บริหารสาขาของท่านมีการปรับเงินเดือนประจำปีตามผลงานของพนักงาน	4.21	0.78	มากที่สุด	1
2.	ผู้บริหารสาขาของท่านมีการจ่ายโบนัสให้กับพนักงานทุกปี	4.16	0.84	มาก	3
3.	ผู้บริหารสาขาของท่านมีการลงโทษพนักงานที่กระทำผิดจากระเบียบที่องค์กรกำหนด	4.17	0.82	มาก	2
4.	ผู้บริหารสาขาของท่านมีการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง	4.16	0.82	มาก	3
5.	ผู้บริหารสาขาของท่านมีการให้รางวัลหรือตัดสินลงโทษพนักงานอย่างยุติธรรม	4.05	0.73	มาก	5
	รวม	4.15	0.75	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสาขามีการปรับเงินเดือนประจำปีตามผลงานของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสาขามีการลงโทษพนักงานที่กระทำผิดจากระเบียบที่องค์กรกำหนด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารสาขามีการให้รางวัลหรือตัดสินลงโทษพนักงานอย่างยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารด้านพันธกิจ และยุทธศาสตร์

ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ผู้บริหารสาขาของท่านกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเรียนรู้ของพนักงานไว้อย่างชัดเจน	4.10	0.79	มาก	5
2. ผู้บริหารสาขาของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรไว้อย่างชัดเจน	4.20	0.73	มาก	3
3. ผู้บริหารสาขาของท่านมีการติดตามความก้าวหน้าของงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่	4.22	0.72	มากที่สุด	1
4. ผู้บริหารสาขาของท่านมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.19	0.70	มาก	4
5. ผู้บริหารของท่านมีการประเมินผลการทำงานของพนักงาน ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่กำหนดไว้	4.22	0.72	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสาขา มีการติดตามความก้าวหน้าของงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานของพนักงาน ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสาขา กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารสาขา กำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเรียนรู้ของพนักงานไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ

ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. สาขาของท่านมีการวางแผนในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์	4.11	0.75	มาก	1
2. สาขาของท่านมีกระบวนการจัดการในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.08	0.74	มาก	2
3. สาขาของท่านมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น	3.85	0.51	มาก	3
4. สาขาของท่านมีการหมุนเวียนงานให้กับพนักงาน เสมอเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้แก่พนักงานมากขึ้น	3.84	0.47	มาก	4
5. สาขาของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสม ทำให้ การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.83	0.47	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ สาขาที่มีการวางแผนในการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.11$ ) รองลงมาคือ สาขาที่มีกระบวนการจัดการในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.08$ ) และอันดับสุดท้ายคือ สาขาที่มีโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสมทำให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.83$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารด้านโครงสร้างองค์กร

ด้านโครงสร้างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. สาขาของท่านมีการลดขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้มีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น	3.87	0.44	มาก	5
2. สาขาของท่านมีการจัดโครงสร้างความรับผิดชอบให้ฝ่ายงานต่างๆอย่างเป็นระบบ	3.89	0.39	มาก	2
3. สาขาของท่านมีการจัดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พนักงานตามความสามารถของแต่ละคน	3.89	0.38	มาก	2
4. สาขาของท่านมีการประสานงานของพนักงานที่อยู่ต่างสาขากันได้เป็นอย่างดี	3.90	0.37	มาก	1
5. สาขาของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ	3.89	0.40	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านโครงสร้างองค์กรเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ สาขาที่มีการประสานงานของพนักงานที่อยู่ต่างสาขากันได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.90$ ) รองลงมาคือสาขาที่มีการจัดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พนักงานตามความสามารถของแต่ละคน สาขาที่มีการจัดโครงสร้างความรับผิดชอบให้ฝ่ายงานต่างๆอย่างเป็นระบบ และสาขาที่มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.89$ ) และอันดับสุดท้ายคือ สาขาที่มีการลดขั้นตอนในการทำงานเพื่อให้มีความสะดวก และรวดเร็วขึ้น ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารด้านระบบองค์การ

ด้านระบบองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. สาขาของท่านมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับช่วยสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงาน	3.89	0.39	มาก	1
2. สาขาของท่านมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน	3.81	0.47	มาก	5
3. สาขาของท่านมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.88	0.45	มาก	2
4. สาขาของท่านใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.85	0.47	มาก	3
5. สาขาของท่านมีการทำงานของระบบข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	3.83	0.46	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านระบบองค์การเกี่ยวข้องกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ สาขาที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับช่วยสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงาน ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาคือ สาขาที่มีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.88$ ) และอันดับสุดท้ายคือ สาขาที่มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.81$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยทางการบริหารด้านบรรยากาศ  
ในการทำงาน

ด้านบรรยากาศในการทำงาน		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1.	สาขาของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน	3.84	0.44	มาก	5
2.	สาขาของท่านมีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี	3.88	0.41	มาก	4
3.	สาขาของท่านมีพนักงานที่คอยช่วยเหลือ เกื้อกูลกันในการทำงาน	3.94	0.35	มาก	2
4.	สาขาของท่านมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งให้แก่ พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน	3.92	0.38	มาก	3
5.	สาขาของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ของพนักงาน	3.95	0.34	มาก	1
รวม		3.90	0.31	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านบรรยากาศในการทำงานเกี่ยวข้องกับ  
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ สาขาที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน  
( $\bar{X} = 3.95$ ) รองลงมาคือ สาขาที่มีพนักงานที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.94$ ) และ  
อันดับสุดท้ายคือ สาขาที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน ( $\bar{X} = 3.84$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารด้านการจูงใจ

ด้านการจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ผู้บริหารของท่านมีการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ	3.94	0.35	มาก	1
2. ผู้บริหารของท่านมีการจูงใจให้พนักงานเกิดความขยันขันแข็งในการทำงาน	3.93	0.36	มาก	2
3. ผู้บริหารของท่านมีการจูงใจให้พนักงานใฝ่หาความรู้ ผู้บริหารของท่านจูงใจให้พนักงานสร้างสรรค์	3.91	0.38	มาก	3
4. ความคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน ผู้บริหารของท่านยกย่องชมเชยพนักงาน	3.90	0.38	มาก	4
5. เมื่อมีผลงานดีเด่น	3.58	0.54	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านการจูงใจเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ ผู้บริหารมีการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X} = 3.94$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการจูงใจให้พนักงานเกิดความขยันขันแข็งในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.93$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารยกย่องชมเชยพนักงานเมื่อมีผลงานดีเด่น ( $\bar{X} = 3.58$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ โดยทำการแจกแจงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.11-4.16

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.84	0.34	มาก	4
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.82	0.34	มาก	5
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.87	0.29	มาก	1
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.86	0.30	มาก	2
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.86	0.30	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ( $\bar{X} = 3.86$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ( $\bar{X} = 3.82$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ท่านมีความทุ่มเทในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.84	0.44	มาก	3
2. ท่านเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	3.84	0.42	มาก	3
3. ในการทำงานท่านไม่จำกัดการเรียนรู้แต่เพียงภายในองค์กรเท่านั้น	3.82	0.44	มาก	5
4. เท่านั้น	3.88	0.39	มาก	1
5. ท่านมีความเข้าใจในงานของตนอย่างถ่องแท้ท่านมีไหวพริบที่ดีสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.85	0.42	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>	



จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ การมีความเข้าใจในงานของตนอย่างถ่องแท้ ( $\bar{X} = 3.88$ ) รองลงมาคือ การมีไหวพริบดี สามารถแก้ไข ปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.85$ ) และอันดับสุดท้ายคือ การไม่จำกัดการเรียนรู้แต่เพียงภายในองค์กรเท่านั้น ( $\bar{X} = 3.82$ )

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด

ด้านการมีแบบแผนความคิด	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ท่านสามารถสรุปความรู้ที่ได้มาปรับเป็นแนวคิดของตนเองได้	3.87	0.40	มาก	1
2. ท่านพร้อมรับฟังความคิดใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับข้อมูลเดิม	3.86	0.39	มาก	2
3. ท่านมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การทำงานของตนเอง	3.79	0.46	มาก	4
4. ท่านสามารถนำความคิดเห็นของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้ในงานของตนเองได้	3.80	0.45	มาก	3
5. ท่านสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	3.77	0.51	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ การสรุปความรู้ที่ได้มาปรับเป็นแนวคิดของตนเองได้ ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมาคือ การพร้อมรับฟังความคิดใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับข้อมูลเดิม ( $\bar{X} = 3.86$ ) และอันดับสุดท้ายคือ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.77$ )

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ท่านมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างดี	3.83	0.42	มาก	5
2. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีมุมมองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.86	0.37	มาก	3
3. ท่านปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้	3.90	0.32	มาก	1
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการประชุมหารือเพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.88	0.35	มาก	2
5. ท่านปฏิบัติงานได้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน	3.85	0.38	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ การปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.90$ ) รองลงมาคือ การที่พนักงานมีการประชุมหารือ เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 3.88$ ) และอันดับสุดท้ายคือ การมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.83$ )

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ท่านมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันกับทีมงานภายในองค์กร	3.85	0.38	มาก	4
2. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.87	0.37	มาก	2
3. ท่านมีการประชุมร่วมกับเพื่อนร่วมงานในเรื่องการทำงานอยู่เสมอ	3.86	0.37	มาก	3
4. ท่านแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.83	0.40	มาก	5
5. ท่านมีความสามัคคี พร้อมช่วยเหลือกันภายในองค์กร	3.89	0.36	มาก	1
รวม	3.86	0.30	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ การมีความสามัคคีพร้อมช่วยเหลือกันภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาคือ การแลกเปลี่ยน ความรู้ใหม่ๆกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.87$ ) และอันดับสุดท้ายคือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.83$ )

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านความคิดเชิงระบบ

ด้านความคิดเชิงระบบ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ท่านมีการคิดวางแผนกระบวนการในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ	3.87	0.35	มาก	1
2. ท่านมีความตระหนักถึงการเชื่อมโยงงานต่างๆ ให้ความสัมพันธ์กัน	3.86	0.37	มาก	3
3. ท่านสามารถคิดหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ในการทำงานของท่านได้	3.87	0.37	มาก	1
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.84	0.40	มาก	4
5. ท่านสามารถปรับความคิดในการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน	3.82	0.39	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ มีการคิดวางแผนกระบวนการในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ การคิดหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ในการทำงานได้ ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมาคือ การมีความตระหนักถึงการเชื่อมโยงงานต่างๆ ให้ความสัมพันธ์กัน ( $\bar{X} = 3.86$ ) และอันดับสุดท้ายคือการปรับความคิดในการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.82$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ แสดงในตารางที่ 4.17-4.19

ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	LO
X <sub>1</sub>	1	0.865*	0.819*	0.709*	0.336*	0.210*	0.295*	0.271*	0.323*
X <sub>2</sub>		1	0.851*	0.692*	0.288*	0.279*	0.317*	0.311*	0.453*
X <sub>3</sub>			1	0.740*	0.300*	0.232*	0.287*	0.230*	0.380*
X <sub>4</sub>				1	0.552*	0.309*	0.314*	0.324*	0.287*
X <sub>5</sub>					1	0.476*	0.282*	0.338*	0.247*
X <sub>6</sub>						1	0.666*	0.487*	0.361*
X <sub>7</sub>							1	0.584*	0.302*
X <sub>8</sub>								1	0.369*
LO									1

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 8 ด้าน โดยเรียงจากสูงไปต่ำ คือ ด้านภาวะผู้นำ (X<sub>1</sub>) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X<sub>2</sub>) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ (X<sub>3</sub>) ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ (X<sub>4</sub>) ด้านโครงสร้างองค์กร (X<sub>5</sub>) ด้านระบบองค์กร (X<sub>6</sub>) ด้านบรรยากาศในการทำงาน (X<sub>7</sub>) และด้านการจูงใจ (X<sub>8</sub>) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงใช้เป็นตัวแปรเข้าสมการทั้งหมดเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น (R<sup>2</sup> change) ในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น ( $R^2$  change) ในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

Model	R	$R^2$	$R^2$ change	F	Sig
1	0.45 <sup>a</sup>	0.208	0.208	46.728	0.00*
2	0.523 <sup>b</sup>	0.273	0.065	33.297	0.00*
3	0.545 <sup>c</sup>	0.297	0.024	24.765	0.00*

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

a. Predictors: (Constant), วัฒนธรรมองค์การ ( $X_2$ )

b. Predictors: (Constant), วัฒนธรรมองค์การ ( $X_2$ ), ระบบองค์การ ( $X_6$ )

c. Predictors: (Constant), วัฒนธรรมองค์การ ( $X_2$ ), ระบบองค์การ ( $X_6$ ), การจูงใจ ( $X_8$ )

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ตัวแปรอิสระที่นำสู่สมการทำนาย มี 3 ตัวแปร คือ วัฒนธรรมองค์การ ( $X_2$ ) ระบบองค์การ ( $X_6$ ) และการจูงใจ ( $X_8$ ) ดังนี้

ปัจจัยทางการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์การ สามารถอธิบายความแปรปรวนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.208 ( $R^2 = 0.208$ ) แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การ สามารถอธิบายความแปรปรวนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ได้ร้อยละ 20.8

เมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระตัวที่สอง คือ ระบบองค์การ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มเป็น 0.273 ( $R^2 = 0.273$ ) ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านระบบองค์การร่วมกันอธิบายความแปรปรวนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ได้ร้อยละ 27.3 โดยด้านระบบองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.5 ( $R^2$  change = 0.065)

และเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระตัวที่สาม คือการจูงใจ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มเป็น 0.297 ( $R^2 = 0.297$ ) ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านระบบองค์การและด้านการจูงใจ ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ได้ร้อยละ 29.7 โดยด้านการ  
 จูงใจสามารถอธิบายความแปรปรวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด  
 (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.4 ( $R^2$  change = 0.024)

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ในรูปคะแนนดิบ (B) และ  
 คะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปร  
 ด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise Regression) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์กับการเป็นองค์กรแห่ง  
 การเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์  
 ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้  
 ทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
 สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise  
 Regression)

Model	B	Std.Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.386	0.204		11.695	0.000
X <sub>2</sub>	0.107	0.021	0.348	5.171	0.000*
X <sub>6</sub>	0.132	0.051	0.188	2.557	0.011*
X <sub>8</sub>	0.132	0.055	0.180	2.423	0.016*
R = 0.545      R <sup>2</sup> = 0.297      S.E. = 0.200      F = 24.765      Sig. = 0.00*					

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบ  
 องค์กร และด้านการจูงใจ ใช้เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยตัวแปรทำนายทั้ง  
 สามตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 29.70 ( $R^2 =$   
 0.297) มีความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.20 จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยทางการบริหารมีผลต่อการ  
 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์  
 โดยสามารถสร้างสมการทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

## สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 2.386 + 0.107 X_2 + 0.132 X_6 + 0.132 X_8$$

จากสมการอธิบายได้ว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งสามตัวแปร กล่าวคือ ด้านวัฒนธรรมองค์การเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์เพิ่มขึ้น 0.107 (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) ถ้าคะแนนด้านระบบองค์การเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์เพิ่มขึ้น 0.132 (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) และถ้าด้านการจูงใจเพิ่มขึ้น 1 คะแนน ทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์เพิ่มขึ้น 0.132 (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) นอกจากนี้ยังสามารถสร้างสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

## สมการทำนายในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Y = 0.348 X_2 + 0.188 X_6 + 0.180 X_8$$

โดยที่  $Y$  = การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

$X_2$  = วัฒนธรรมองค์การ

$X_6$  = ระบบองค์การ

$X_8$  = การจูงใจ

จากสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มากที่สุด (Beta = 0.348) รองลงมาได้แก่ ระบบองค์การ และการจูงใจตามลำดับ (Beta = 0.188 และ 0.180)



### ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะสาขา

การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำแนกตามลักษณะสาขา แสดงในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำแนกตามลักษณะสาขา

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	สถานที่ทำงาน				T	Sig. (2-tailed)
	สาขา 5 วัน		สาขา 7 วัน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.82	0.35	3.87	0.30	-1.012	0.31
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.75	0.37	3.92	0.28	-3.337	0.00*
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.81	0.33	3.96	0.17	-3.635	0.00*
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.82	0.34	3.93	0.22	-2.41	0.02*
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.80	0.35	3.94	0.19	-3.15	0.02*
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.26</b>	<b>3.92</b>	<b>0.17</b>	<b>-3.56</b>	<b>0.00*</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ในภาพรวม แตกต่างกันตามลักษณะสาขาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสาขาที่ทำงานทุกวันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าสาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ในด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างในสาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน กับสาขาที่ทำงานทุกวัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่แตกต่างกัน

## ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 24.34 ของกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (n=46)	ร้อยละ (100.0)
1. ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น	15	32.61
2. ผู้บริหารควรขึ้นเงินเดือนให้ขึ้นไปตามความสามารถ ความขยัน ความตั้งใจ และควรทำอย่างยุติธรรม	8	17.39
3. ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น	5	10.87
4. ควรทำคู่มือสำหรับ โปรแกรมใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	10	21.74
5. ควรให้พนักงานเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหาร โดยอาจเป็นกล่องรับความคิดเห็น	5	10.87
6. ควรจัดอบรมให้พนักงานเรียนรู้อย่างทั่วถึง เมื่อนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร	3	6.52

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 32.61 รองลงมาคือ ควรทำคู่มือสำหรับ โปรแกรมใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 21.74 และอันดับสุดท้ายคือ ควรจัดอบรมให้พนักงานเรียนรู้อย่างทั่วถึง เมื่อนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 6.52

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์” จะได้นำเสนอประเด็นสำคัญจำแนกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ จำแนกตามลักษณะสาขา

##### 1.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ สาขาต่างๆ จำนวน 39 สาขา รวมจำนวนทั้งสิ้น 357 คน

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 189 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน จำนวนพนักงานในแต่ละสาขา จำนวน 39 สาขา

###### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.897

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้จัดส่งให้กลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือจากพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 189 ชุด

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติค่าที และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณวิธีขั้นตอน

## 1.3 ผลการศึกษา

การศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์” สรุปผลได้ดังนี้

### 1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 71.96 มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี ร้อยละ 53.44 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 68.25 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 92.06 ตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 87.30 มีอายุการทำงานระหว่าง 3-7 ปี ร้อยละ 52.38 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001-30,000 บาท ร้อยละ 62.96 และทำงานในสาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน ร้อยละ 60.85

### 1.3.2 ปัจจัยทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาคือ ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 4.19$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านระบบองค์การและด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 3.85$ ) โดยแต่ละด้านมีผลการศึกษา ดังนี้

1) ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสาขากำหนดแนวทางการดำเนินงานให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ )

2) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสาขามีการติดตามความก้าวหน้าของงานว่าเป็นไป

ตามวัตถุประสงค์ และผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานตามวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ )

3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านวัฒนธรรม องค์กรเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสาขา มีการปรับเงินเดือนประจำปีตามผลงานของพนักงาน อยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ )

4) ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ พบว่า ปัจจัยทางการบริหาร ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ สาขา มี การวางแผนในการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.11$ )

5) ด้านบรรยากาศในการทำงาน พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านบรรยากาศ ในการทำงานเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ สาขา มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.95$ )

6) ด้านโครงสร้างองค์กรด้าน พบว่าปัจจัยทางการบริหารโครงสร้างองค์กร เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากอันดับแรกคือสาขา มีการประสานงานของพนักงาน ที่อยู่ต่าง สาขา กันได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.90$ )

7) ด้านการจูงใจ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านการจูงใจเกี่ยวข้องกับการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ ผู้บริหารมีการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มความ สามารถ ( $\bar{X} = 3.94$ )

8) ด้านระบบองค์กร พบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านระบบองค์กร เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ สาขา มีการใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศสำหรับช่วยสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงาน ( $\bar{X} = 3.89$ )

### 1.3.3 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษา พบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ ด้านการมี วิทยัพันธ์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิด เชิงระบบ

( $\bar{X} = 3.86$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ( $\bar{X} = 3.82$ ) โดยแต่ละด้านมีผลการศึกษา ดังนี้

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ การปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่องค์การกำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.90$ )

2) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ การมีความสามัคคีพร้อมช่วยเหลือกันภายในองค์การ ( $\bar{X} = 3.89$ )

และด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ มีการคิดวางแผนกระบวนการในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ การคิดหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานได้ ( $\bar{X} = 3.87$ )

3) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ การมีความเข้าใจในงานของตนอย่างถ่องแท้ ( $\bar{X} = 3.88$ )

4) ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ การที่สรุปความรู้ที่ได้มาปรับเป็นแนวคิดของตนเองได้ ( $\bar{X} = 3.87$ )

#### 1.3.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยทางการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านระบบองค์การ และด้านการจูงใจ ใช้เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยตัวแปรทำนายทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 29.70 ( $R^2 = 0.297$ ) มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.20 จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยทางการบริหารมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ และตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งสามตัวแปร กล่าวคือ ด้านวัฒนธรรมองค์การเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์เพิ่มขึ้น 0.107 (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) ถ้าคะแนนด้านระบบองค์การเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์เพิ่มขึ้น 0.132 (เมื่อควบคุม

ตัวแปรอื่น) และถ้าด้านการจูงใจเพิ่มขึ้น 1 คะแนน ทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์เพิ่มขึ้น 0.132 (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น)

1.3.5 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะสาขา จากการศึกษา พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ในภาพรวมแตกต่างกันตามลักษณะสาขา โดยสาขาที่ทำงานทุกวันมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าสาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน ส่วนในด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ไม่แตกต่างกัน

1.3.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมากที่สุดในประเด็นผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 32.61

## 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์” สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

### 2.1 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ในปัจจุบันมีการเรียนรู้ของพนักงานที่ดี มีความเข้าใจในงานของตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถสรุปความรู้ต่างๆที่ได้รับมาปรับเป็นแนวคิดของตนเอง คิดหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่างๆในการทำงานได้ มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุริยงนา วรสุนทรารมณ (2551) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์รับรู้ว่าการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยธนาคารกระตุ้นให้พนักงานมีการเรียนรู้และขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการศึกษาของ รัตนา ปานภูทอง (2550) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมาก

## 2.2 ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.2.1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยทางการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญที่จะทำให้ธนาคารก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่ธนาคารมีการมุ่งเน้นวัฒนธรรมในการปรับเงินเดือนประจำปีตามผลงานของพนักงานและมีการจ่ายโบนัสให้กับพนักงานทุกปี ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัญชญา วรสุนทรารมณ (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยพบว่าด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกัน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.2.2 ปัจจัยด้านระบบองค์กร

ปัจจัยทางการบริหารด้านระบบองค์กรเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าระบบองค์กรนั้นมีความสำคัญที่จะทำให้ธนาคารก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ มีการให้พนักงานได้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสร้างการเรียนรู้และใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ



ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวิภา จินดา (2550) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของ วิสุทธีมรรค อำนัคมณี (2550) ซึ่งได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากร โรงเรียนไผทอุดมศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Based Society)

### 2.2.3 ปัจจัยด้านการจูงใจ

ปัจจัยทางการบริหารด้านการจูงใจเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าการจูงใจนั้นมีความสำคัญที่จะทำให้ธนาคารก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่ผู้บริหารแต่ละสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ มีการจูงใจพนักงานที่ดี เหมาะสมและยุติธรรม ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาธนาคารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคตได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิสุทธีมรรค อำนัคมณี (2550) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไผทอุดมศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรรับผิดชอบ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการจูงใจอย่างยิ่งโดยสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาพร ฐวสินธุ์ (2552) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส.เค. อัลฟ่า จำกัด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านการจูงใจอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการที่พนักงานพอใจกับการประเมินผลปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานในการให้คำตอบแทนอย่างเป็นธรรม พอใจกับระบบการให้รางวัลด้านข้อเสนอแนะ (KAISEN) ที่มีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม ทำให้มีโอกาสดำเนินการได้รับความรู้เพิ่มเติม

### 2.3 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะสาขา

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ แตกต่างกันตามลักษณะสาขา โดยสาขาที่ทำงานทุกวันมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าสาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน ในด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานในสาขาที่ทำงานทุกวันนั้น มีระยะเวลาการทำงานในแต่ละวันมากกว่า ซึ่งทำให้พนักงานมีการอยู่ร่วมกัน ได้ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหาทางงานต่างๆ ร่วมกันมากกว่าสาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน อีกทั้งสาขาที่ทำงานทุกวันยังมีโอกาสได้พบกับลูกค้ามากกว่าสาขาที่ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน ซึ่งทำให้มีโอกาสดังกล่าวได้พบกับปัญหาของลูกค้าในแต่ละเรื่องแตกต่างกันไป ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่แตกต่างกันเนื่องมาจากการรอบรู้ของพนักงานขึ้นอยู่กับการศึกษา หรือความต้องการที่จะค้นหาความรู้เพิ่มเติมของแต่ละบุคคล จึงไม่เกี่ยวกับลักษณะของสาขา

## 3. ข้อเสนอแนะ

### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และในผลการศึกษา พบว่า มีปัจจัยทางการบริหาร 3 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ระบบองค์กร และการจูงใจ ที่สามารถร่วมกันทำนายการส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์ โดยในแต่ละด้านควรมีการพัฒนาประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

3.1.1 ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารของสาขาควรให้ความสำคัญในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้สืบเนื่องต่อไปในอนาคต โดยยังคงต้องเน้นการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมตามพฤติกรรมหรือผลงานของพนักงาน เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีการเรียนรู้หรือปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งในด้านการปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายเงินโบนัส และควรมีการเพิ่มเงินพิเศษให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานสาขาที่ทำงานทุกวัน เนื่องจากพนักงานต้องทำงานโดยที่ไม่ได้หยุดในวันหยุดราชการหรือวันหยุดในเทศกาลสำคัญต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของพนักงานได้ อีกทั้งยังควรให้ความสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่ทำผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตและต่อสาขา โดยที่

ผู้บริหารควรมีการจัดการอย่างยุติธรรมเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการเหลื่อมล้ำกันภายในสาขา ซึ่งอาจส่งผลต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของพนักงานได้เช่นเดียวกัน

3.1.2 ด้านระบบองค์การ ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ภายในองค์กรอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันและเพื่อช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงาน อีกทั้งควรปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ ควรมีการเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ทดแทนคอมพิวเตอร์ที่ล้าสมัย โดยอาจทำเป็นแผนงานการเปลี่ยนทุกๆ 5 ปี นอกจากนี้องค์การควรมีการเน้นเรื่องการฝึกอบรมในการใช้สารสนเทศ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้แก่พนักงานทุกระดับชั้น โดยเฉพาะพนักงานที่เข้ามาใหม่ ซึ่งอาจยังไม่มีความรู้ในโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเท่าที่ควร

3.1.3 ด้านการจูงใจ ผู้บริหารของแต่ละสาขาควรให้ความสำคัญในการจูงใจพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เกิดความขยันขันแข็งในการทำงาน และใฝ่ที่จะเรียนรู้ หากความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยอาจให้เป็นรางวัลตอบแทน หรือยกย่องชมเชยพนักงานที่ทำผลงานดีเด่น ควรให้อภัยและกล่าวให้กำลังใจแก่พนักงานที่อาจปฏิบัติงานผิดพลาดแทนการดุด่าว่ากล่าว เนื่องจากอาจทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงานและอาจทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เปรียบเทียบกับสำนักงานเขตพื้นที่อื่น

3.2.2 ศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกใน 3 ปัจจัย คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบองค์การ และด้านการจูงใจ

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรพินธุ์ ศรีสุภา (2550) “การเปลี่ยนแปลงปฏิบัติงานขององค์กรที่สัมพันธ์กับองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท  
มหาวิทยาลัยมหิดล” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง  
วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548) *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร  
เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ธนาคารไทยแห่งแรก). สืบค้นเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2555  
จาก : <http://www.scb.co.th>
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ (2548) *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* กรุงเทพมหานคร  
วี.อินเตอร์ พรีน
- บดินทร์ วิจารณ์ (2548) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์
- ประคอง กรรณสูตร (2544) *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปราณี จิตวิบูลย์ (2551) “ปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พัชรี เพ็ชรเค็ด (2548) “ปัจจัยความพร้อมขององค์กรในการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ : กรณีศึกษา  
บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจพืชครบวงจร ฟาร์มพืชไร่แปลงพัน-คำพราน”  
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ  
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ภัทรภร ชูหุ่นเจริญ (2549) “คุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โครงการปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (ภาคค่ำ)  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- รัตนา ปานภูทอง (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย  
นเรศวร” วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา
- ลักษณะ ศุภวรรณเจษฎ์ (2550) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณี  
บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา
- ลือชัย จันทรไพบี (2546) “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก  
ในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาศึกษาศาสตร์ สถาบัน  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- วิจารณ์ พานิช (2549) *การจัดการความรู้: ฉบับนำปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ
- วิภา จินดา (2550) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์  
(ประเทศไทย) จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา
- วิสุทธิมรรค อานักมณี (2550) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร  
โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา
- วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548) “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้:  
ศึกษากรณีบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา
- วีรวิทย์ มาฆะศิริานนท์ (2545) *องค์กรเรียนรู้ สู่องค์กรอัจฉริยะ* กรุงเทพมหานคร  
เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์
- สมคิด สร้อยน้ำ (2547) “การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา”  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สมนึก ศรีปริวาทีน (2552) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการครัวการบิน  
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา

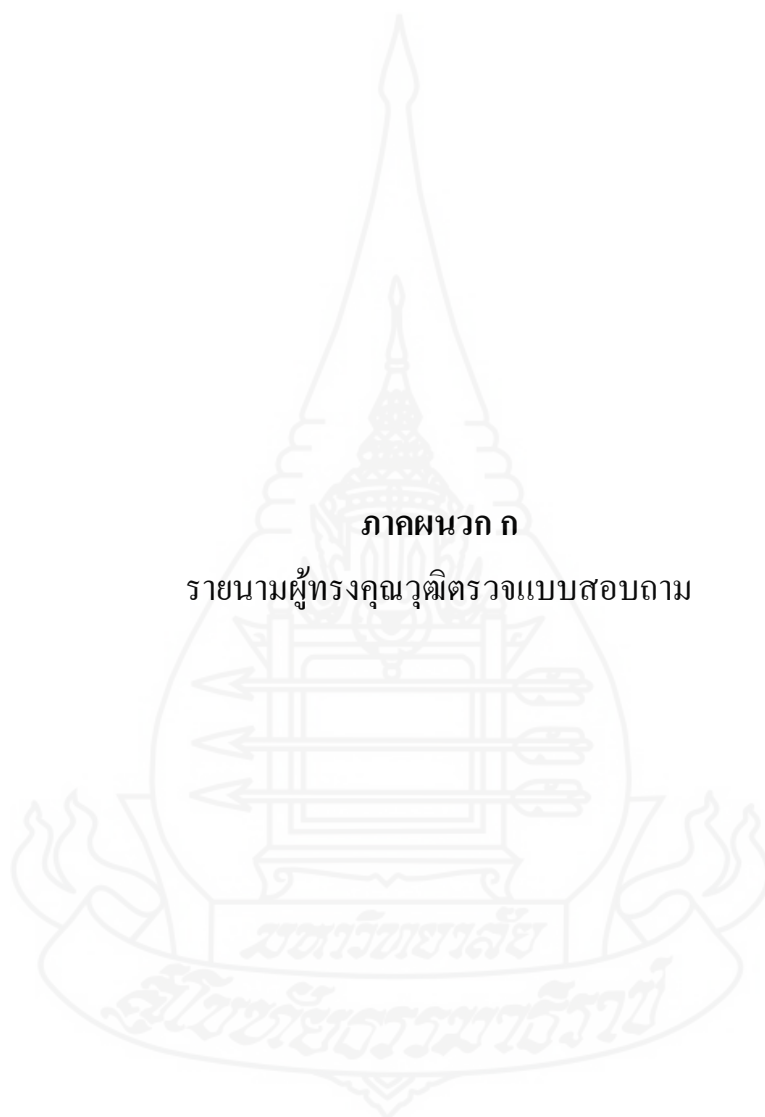
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุภาพร ชูสินธุ์ (2552) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส.เค. อัลฟ่าจำกัด”  
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ  
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) “การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาน  
ศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้” ปริญญานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์  
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- สุรัญชญา วรสุนทรารมณี (2551) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคาร  
ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544) *จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่* กรุงเทพมหานคร ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่  
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- อนงค์นุช คุณวงษา (2551) “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้  
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
และสังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน ตามการรับรู้ของครู  
ในเขตกรุงเทพมหานคร” ปริญญานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- Barnett, W. D., Jr. (2000, August). An empirical study of the learning organization model in  
information technology enabled process improvement. *Dissertation Abstract  
International*, 61(2), 675-A. (UMI No. 9914276)
- Davis, D. (2005). The learning organization and its dimensions as key factors in firm  
performance. *Dissertation Abstract International*, 66(3), 861-A. (UMI No. 3168204)
- Marquardt, M.J. and Reynolds (1994). *The Global Learning Organization III*. Singapore: Irwin  
Profession Publishing.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New  
York: Doubleday.

Silins, H., Zarins, S., and Mulford, B. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools?. *International Education Journal*, 3(1), 24-32.







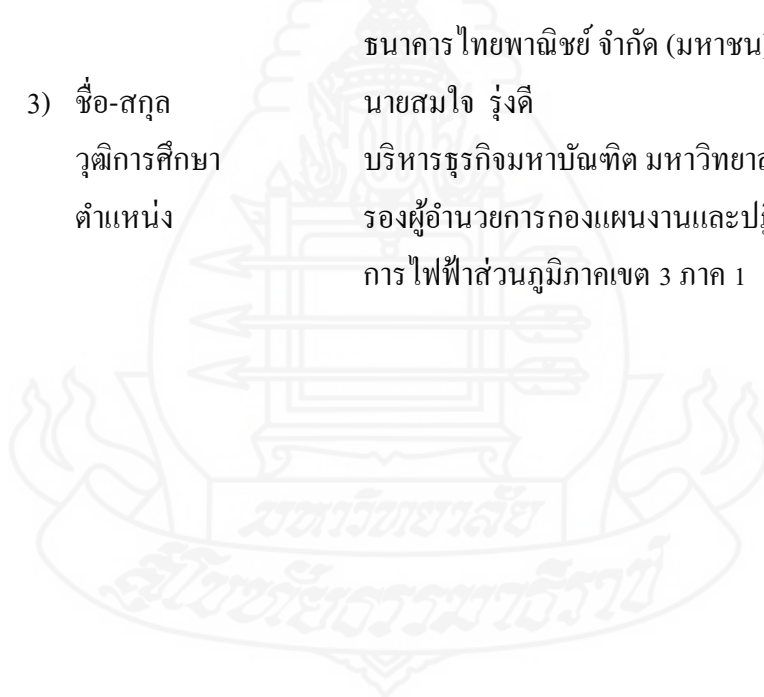


ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

- |              |  |
|--------------|--|
| 1) ชื่อ-สกุล | นายประยูทธ อังคณานูวัตติ   |
| วุฒิการศึกษา | บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชีและการเงิน)<br>มหาวิทยาลัยรามคำแหง   |
| ตำแหน่ง      | ผู้จัดการทีมส่งเสริมคุณภาพการขาย<br>หน่วยงานส่งเสริมคุณภาพการขาย และบริการ<br>ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) |
| 2) ชื่อ-สกุล | นายสุรัตน์ โตสะสุข   |
| วุฒิการศึกษา | บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงินและการธนาคาร)<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์                                     |
| ตำแหน่ง      | หัวหน้างานกิจ สาขาไทยธานี<br>ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  |
| 3) ชื่อ-สกุล | นายสมใจ รุ่งดี   |
| วุฒิการศึกษา | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง  |
| ตำแหน่ง      | รองผู้อำนวยการกองแผนงานและปฏิบัติการ<br>การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาค 1                                       |





ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์”

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ทำการศึกษาใคร่ขอ  
ความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

### ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับตัวท่านเพียงคำตอบเดียว

#### 1.1 เพศ

ชาย

หญิง

#### 1.2 อายุ

20 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 – 60 ปี

#### 1.3 สถานภาพ

โสด

สมรส

หย่าร้าง/หม้าย

#### 1.4 ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

#### 1.5 ตำแหน่งงาน

ระดับบริหาร

ระดับปฏิบัติการ

## 1.6 อายุการทำงาน

- น้อยกว่า 3 ปี       3 – 7 ปี       8 – 12 ปี  
 13 – 17 ปี       มากกว่า 17 ปี

## 1.7 รายได้ต่อเดือน

- น้อยกว่า 15,000 บาท       15,001-30,000 บาท       30,001-45,000 บาท  
 45,001-60,000 บาท       มากกว่า 60,000 บาท

## 1.8 ลักษณะสาขา

- ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน       ทำงานทุกวัน

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางการบริหาร ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด  
 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก  
 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง  
 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย  
 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>					
1. ผู้บริหารสาขาของท่านกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน					
2. ผู้บริหารสาขาของท่านสนับสนุนให้พนักงานสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน					
3. ผู้บริหารสาขาของท่านเป็นผู้มีความรู้ สามารถเป็นที่ปรึกษาของพนักงานได้					
4. ผู้บริหารสาขาของท่านยอมรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงานในการทำงานอยู่เสมอ					
5. ผู้บริหารสาขาของท่านคอยช่วยเหลือพนักงานในเรื่องการทำงานอยู่เสมอ					

ปัจจัยทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>					
6. ผู้บริหารสาขาของท่านมีการปรับเงินเดือนประจำปีตาม ผลงานของพนักงาน					
7. ผู้บริหารสาขาของท่านมีการจ่ายโบนัสให้กับพนักงานทุกปี					
8. ผู้บริหารสาขาของท่านมีการลงโทษพนักงานที่กระทำผิดจากระเบียบที่องค์การกำหนด					
9. ผู้บริหารสาขาของท่านมีการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การคาดหวัง					
10. ผู้บริหารสาขาของท่านมีการให้รางวัลหรือตัดสินลงโทษพนักงานอย่างยุติธรรม					
<b>ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์</b>					
11. ผู้บริหารสาขาของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับการเรียนรู้ของพนักงานไว้อย่างชัดเจน					
12. ผู้บริหารสาขาของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงานขององค์การไว้อย่างชัดเจน					
13. ผู้บริหารสาขาของท่านมีการติดตามความก้าวหน้าของงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่					
14. ผู้บริหารสาขาของท่านมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ					
15. ผู้บริหารของท่านมีการประเมินผลการทำงานของพนักงาน ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่กำหนดไว้					
<b>ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ</b>					
16. สาขาของท่านมีการวางแผนในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์					
17. สาขาของท่านมีกระบวนการจัดการในด้านต่างๆ ที่สอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน					

ปัจจัยทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
18. สาขาของท่านมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น					
19. สาขาของท่านมีการหมุนเวียนงานให้กับพนักงาน เสมอ เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้แก่พนักงานมากขึ้น					
20. สาขาของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสม ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>					
21. สาขาของท่านมีการลดขั้นตอนในการทำงานเพื่อให้มีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น					
22. สาขาของท่านมีการจัดโครงสร้างความรับผิดชอบให้ฝ่ายงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ					
23. สาขาของท่านมีการจัดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน ตามความสามารถของแต่ละคน					
24. สาขาของท่านมีการประสานงานของพนักงานที่อยู่ต่าง สาขา กัน ได้เป็นอย่างดี					
25. สาขาของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านระบบองค์การ</b>					
26. สาขาของท่านมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับช่วยสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงาน					
27. สาขาของท่านมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน					
28. สาขาของท่านมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
29. สาขาของท่านใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
30. สาขาของท่านมีการทำงานของระบบข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของพนักงาน					



ปัจจัยทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านบรรยากาศในการทำงาน</b>					
31. สาขาของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน					
32. สาขาของท่านมีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี					
33. สาขาของท่านมีพนักงานที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน					
34. สาขาของท่านมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน					
35. สาขาของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน					
<b>ด้านการจูงใจ</b>					
36. ผู้บริหารของท่านมีการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ					
37. ผู้บริหารของท่านมีการจูงใจให้พนักงานเกิดความขยันขันแข็งในการทำงาน					
38. ผู้บริหารของท่านมีการจูงใจให้พนักงานใฝ่หาความรู้					
39. ผู้บริหารของท่านจูงใจให้พนักงานสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน					
40. ผู้บริหารของท่านยกย่องชมเชยพนักงาน เมื่อมีผลงานดีเด่น					

### ส่วนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การเป็นบุคคลที่รอบรู้</b>					
1. ท่านมีความทุ่มเทในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ท่านเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
3. ท่านไม่จำกัดการเรียนรู้แต่เพียงภายในองค์กรเท่านั้น					
4. ท่านมีความเข้าใจในงานของตนอย่างถ่องแท้					
5. ท่านมีไหวพริบดีดี สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>การมีแบบแผนความคิด</b>					
6. ท่านสามารถสรุปความรู้ที่ได้มา ปรับเป็นแนวคิดของตนเองได้					
7. ท่านพร้อมรับฟังความคิดใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับข้อมูลเดิม					
8. ท่านมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การทำงานของตนเอง					
9. ท่านสามารถนำความคิดเห็นของผู้อื่น มาประยุกต์ใช้ในงานของตนเองได้					
10. ท่านสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>					
11. ท่านมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างดี					
12. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีมุมมองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
13. ท่านปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้					
14. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการประชุมหารือ เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
15. ท่านปฏิบัติงานได้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน					
<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>					
16. ท่านมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกับทีมงานภายในองค์กร					
17. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
18. ท่านมีการประชุมร่วมกับเพื่อนร่วมงานในเรื่องการทำงานอยู่เสมอ					
19. ท่านแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
20. ท่านมีความสามัคคี พร้อมช่วยเหลือกันภายในองค์กร					
<b>ความคิดเชิงระบบ</b>					
21. ท่านมีการคิดวางแผนกระบวนการในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ					
22. ท่านมีความตระหนักถึงการเชื่อมโยงงานต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์กัน					
23. ท่านสามารถคิดหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ในการทำงานของท่านได้					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
24. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
25. ท่านสามารถปรับความคิดในการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน					

#### ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่ราชพฤกษ์

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้



ภาคผนวก ค

รายการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม



รายการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

Item Objective Congruency Index (IOC)

เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
สำนักงานเขตพื่นราชพฤกษ์”

สรุปความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น			รวม	IOC	แปลผล
	คนที่1	คนที่2	คนที่3			
<b>ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล</b>						
เพศ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
อายุ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
สถานภาพ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
ระดับการศึกษา	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
ตำแหน่งงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
อายุการทำงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
รายได้ต่อเดือน	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
ลักษณะสาขา	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางการบริหาร</b>						
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>						ใช้ได้
A1	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
A2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
A3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
A4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
A5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>ด้านวัฒนธรรม</b>						
B1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
B2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
B3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
B4	1	1	1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น			รวม	IOC	แปลผล
	คนที่1	คนที่2	คนที่3			
B5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์</b>						
C1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
C2	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
C3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
C4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
C5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>ด้านการดำเนินงาน</b> <b>ด้านการจัดการ</b>						
D1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
D2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
D3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
D4	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
D5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>						
E1	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
E2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
E3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
E4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
E5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>ด้านระบบองค์การ</b>						
F1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
F2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
F3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
F4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
F5	1	1	1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น			รวม	IOC	แปรผล
	คนที่1	คนที่2	คนที่3			
<b>ด้านบรรยากาศในการทำงาน</b>						
G1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
G2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
G3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
G4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
G5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>ด้านการจูงใจ</b>						
H1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
H2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
H3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
H4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
H5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>ส่วนที่ 3 ระดับของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้</b>						
<b>การเป็นบุคคลที่รอบรู้</b>						
I1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
I2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
I3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
I4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
I5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>การมีแบบแผนความคิด</b>						
J1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
J2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
J3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
J4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
J5	1	1	1	3	1	ใช้ได้



รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น			รวม	IOC	แปรผล
	คนที่1	คนที่2	คนที่3			
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>						
K1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
K2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
K3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
K4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
K5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>						
L1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
L2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
L3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
L4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
L5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>การคิดเชิงระบบ</b>						
M1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
M2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
M3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
M4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
M5	1	1	1	3	1	ใช้ได้

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาววรรณนิศา ตังคโนภาส
วัน เดือน ปีเกิด	1 มิถุนายน 2528
สถานที่เกิด	อำเภอตะแม่ จังหวัดชุมพร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ พ.ศ. 2551
สถานที่ทำงาน	ธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานเขตราชพฤกษ์ สาขาบึงกุ่ม รัตนาธิเบศร์ 2
ตำแหน่ง	พนักงานธนกิจ ระดับ 3

