

## การพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

กิติพงษ์ ตันศรีวงศ์<sup>1\*</sup> มงคล หวังสถิตย์วงศ์<sup>2</sup> และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานและปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบที่ส่งผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย 2) พัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย และ 3) ประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่และขนาดกลางจากจำนวน 403 คนจาก 7 ธนาคาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารไทยประกอบด้วยองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยดังนี้ (1) องค์ประกอบหลักด้านองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง, โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และการสร้างแรงจูงใจ (2) องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบงานแก่บุคลากร, บรรยากาศในการทำงาน, การสร้างองค์ความรู้ในองค์กร และผู้นำในองค์กร (3) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย ความสามารถและทักษะของบุคลากร, วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร, การมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยยึดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่พบเป็นสำคัญ 3) ผลการประเมินรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้

**คำสำคัญ:** องค์กรแห่งการเรียนรู้, รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้, ธนาคารพาณิชย์ไทย

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาครุศาสตร์ไฟฟ้า คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

\* ผู้ติดต่อประสานงาน โทร. +668 0553 3533 อีเมล: ktansriwong@gmail.com



## A Development of Learning Organization Model for Thai Commercial Banks

Kitipong Tansriwong<sup>1\*</sup> Mongkol Wangsathitwong<sup>2</sup> and Taweesak Roopsing<sup>3</sup>

### Abstract

The purpose of this study were 1) to investigate the current operation situation of Thai commercial banks, and elements affecting being learning organization of Thai commercial banks. 2) to develop a model of learning organization for Thai commercial banks, and 3) to evaluate the developed model. The samples of this study were 403 employees from 7 large and medium sized banks in Thailand. Interviews and questionnaires were used to collect the data. Arithmetic mean, standard deviation and multiple regression analysis were employed to analyze the data. 1) The investigation of current situation revealed that 3 main elements with 4 sub-elements each affected being a learning organization of Thai commercial banks. A model of learning organization was then developed based on the found elements including: (1) Organizational element with 4 sub-elements: process improvement and development, appropriate organizational structure, modern information technology system, and motivation; (2) Learning element with 4 sub-elements: employee empowerment, work environment, organizational knowledge, and organizational leader; And (3) Element of knowledge management with 4 sub-elements: employee skills, organizational learning culture, learning technology, and organizational policy and vision. 2) The developed model was evaluated by 16 experts. 3) The evaluation indicated the developed model; namely, learning organization for Thai commercial banks was satisfactory and applicable.

**Keywords:** learning organization, learning organization model, Thai commercial banks

---

<sup>1</sup> Doctoral Degree Student, Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Teacher Training in Electrical Engineering, Faculty of Technical Education, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Business of Administration, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

\* Corresponding Author Tel. +668 0553 3533 e-mail: ktansriwong@gmail.com



## 1. บทนำ

ธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นองค์กรธุรกิจธนาคารพาณิชย์ประเภทหนึ่งซึ่งมีการจดทะเบียนภายในประเทศไทย มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการทำให้ระบบการเงินและเศรษฐกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างราบรื่น ธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง การเตรียมพร้อมในการขยายธุรกิจและการเปิดเสรีทางการเงินภายใต้ประเทศสมาชิกอาเซียน (ASEAN Economics Community-AEC) เพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่จำเป็น ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ไทยถูกจัดอันดับอยู่ที่ 34 ตาม Financial Development Index (FDI) ของ World Economic Forum (WEF) และอันดับที่ 3 ใน AEC [1] อีกทั้งการพัฒนากระบวนการให้บริการลูกค้าให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วเสริมสร้างความคล่องตัวในการบริหารเงินโดยใช้ช่องทางสื่อสารผ่านระบบการให้บริการด้านการเงินผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ หนึ่งในปัจจัยสำคัญคือการเตรียมพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมุ่งส่งเสริมศักยภาพในตัวทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการส่งเสริมด้านความรู้และภูมิปัญญา จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดแข็งขององค์กรและเป็นแรงผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน แนวคิดที่นำมาปรับใช้เพื่อทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ แนวคิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยมุ่งขยายขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และใช้ศักยภาพเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน แนวคิดที่นำมาปรับใช้เพื่อทำให้องค์กรมีการ

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ แนวคิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยมุ่งขยายขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และใช้ศักยภาพเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล [2]

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 ศึกษาสภาพการดำเนินงานและปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบที่ส่งผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

2.2 พัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

2.3 ประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ประกอบด้วย วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

3.2 สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการในสาขาที่เกี่ยวข้องกับสภาพการดำเนินงานและแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อนำความคิดเห็นมาสังเคราะห์โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 8 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารหรือผู้แทนจากธนาคารพาณิชย์ไทย นำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปประเด็นสาระสำคัญ (Content analysis) เพื่อนำมาวิเคราะห์กับแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ ในการพัฒนารูปองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

3.3 สร้างแบบสอบถามรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดไปวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) สำหรับใช้ในการเก็บข้อมูล เพื่อใช้ในการ



วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย [3] ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงของค่าเฉลี่ย

ช่วงคะแนนการแปลความหมายด้วย

ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด

ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 อยู่ในเกณฑ์ มาก

ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง

ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 อยู่ในเกณฑ์ น้อย

ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

3.4 หากคุณภาพของแบบสอบถาม ดำเนินการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 5 ท่าน เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC ได้ค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00

3.5 หากความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยการนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแล้วนำผลการทดลองใช้มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยเทคนิค การหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 [4]

3.6 แจกและเก็บแบบสอบถาม พนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 403 คนจาก 7 ธนาคาร

3.7 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ Multiple Regression แบบ Step Wise

3.8 นำผลวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์มาร่างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

3.9 ประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 16 ท่านตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

3.10 ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยตามข้อเสนอแนะจากผลของการประชุมสนทนากลุ่ม

3.11 จัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติสำหรับดำเนินการตามรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

#### 4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการศึกษาวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยวิเคราะห์ตามองค์ประกอบในแต่ละด้านได้ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อบัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

| ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|------|------------------|
| 1. ด้านองค์กร   | 4.28      | 0.59 | มากที่สุด        |
| 1.1 การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง       | 4.15      | 0.58 | มาก              |
| 1.2 โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม                             | 4.52      | 0.58 | มากที่สุด        |
| 1.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย                       | 4.35      | 0.61 | มากที่สุด        |
| 1.4 การสร้างแรงจูงใจ                                      | 4.11      | 0.62 | มาก              |
| 2. ด้านการเรียนรู้  | 4.32      | 0.59 | มากที่สุด        |
| 2.1 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบงานแก่บุคลากร            | 4.11      | 0.59 | มาก              |
| 2.2 บรรยากาศในการทำงาน                                    | 4.21      | 0.65 | มากที่สุด        |
| 2.3 การสร้างองค์ความรู้ในองค์กร                           | 4.50      | 0.59 | มากที่สุด        |
| 2.4 ผู้นำในองค์กร   | 4.46      | 0.56 | มากที่สุด        |

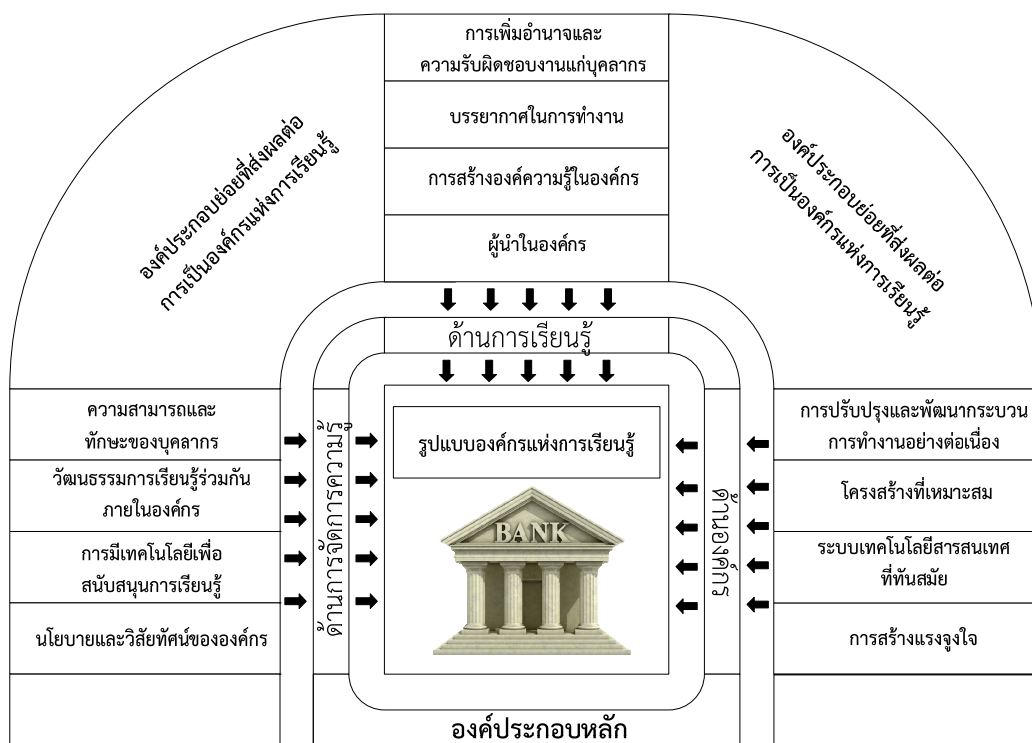
ตารางที่ 1 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|------|------------------|
| 3. ด้านการจัดการความรู้                              | 4.43      | 0.58 | มากที่สุด        |
| 3.1 ความสามารถและทักษะของบุคลากร                     | 4.26      | 0.61 | มากที่สุด        |
| 3.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร            | 4.57      | 0.59 | มากที่สุด        |
| 3.3 การมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้           | 4.53      | 0.58 | มากที่สุด        |
| 3.4 นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร                     | 4.37      | 0.56 | มากที่สุด        |
| ภาพรวม   | 4.34      | 0.59 | มากที่สุด        |

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเรียงลำดับได้ ดังนี้ 1) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.43$ ) โดยมีลำดับคะแนนมากที่สุดของปัจจัยคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.57$ ) 2) ด้านการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.32$ ) โดยมีลำดับคะแนนมาก

ที่สุดของปัจจัย คือ การสร้างองค์ความรู้ในองค์กร ( $\bar{X} = 4.50$ ) และ 3) ด้านองค์กร ( $\bar{X} = 4.28$ ) โดยมีลำดับคะแนนมากที่สุดของปัจจัย คือ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.52$ )

4.2 จากผลการศึกษา สามารถกำหนดออกมาเป็นรูปแบบ (Model) ซึ่งมีรายละเอียดความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยของการร่างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยมีรายละเอียดดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย



#### 4.3 ผลการประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย

จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีความ  
เหมาะสมโดยรวมดังตารางที่ 2

##### 4.3.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย ตารางที่ 2 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

| รายการประเมิน   | เหมาะสม<br>ร้อยละ |
|---|-------------------|
| 1. หลักการและเหตุผลของการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยมีความ<br>เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย   | 93.75             |
| 2. แนวทางในการศึกษาทฤษฎีและเอกสารวิชาการ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่จะนำมาสร้างเป็นรูปแบบองค์กร<br>แห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ | 93.75             |
| 3. แนวทางในการสอบถามผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่จะ<br>นำมาสร้างเป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย                      | 93.75             |
| 4. วิธีการวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย  | 100               |
| 5. ปัจจัยที่นำมาสร้างเป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยในแต่ละด้าน<br>ประกอบด้วย   |                   |
| 5.1 นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร  | 87.50             |
| 5.2 ผู้นำในองค์กร   | 87.50             |
| 5.3 โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม   | 87.50             |
| 5.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร   | 87.50             |
| 5.5 บรรยากาศในการทำงาน  | 87.50             |
| 5.6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย   | 87.50             |
| 5.7 ความสามารถและทักษะของบุคลากร  | 87.50             |
| 5.8 การสร้างองค์ความรู้ในองค์กร   | 87.50             |
| 5.9 การมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้  | 87.50             |
| 5.10 การสร้างแรงจูงใจ   | 87.50             |
| 5.11 การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง   | 87.50             |
| 5.12 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบงานแก่บุคลากร   | 87.50             |
| 6. กระบวนการตรวจสอบเครื่องมือเพื่อนำสู่กระบวนการในการค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบองค์กร<br>แห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย  | 87.50             |
| 7. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพปัจจุบัน<br>ของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย  | 100               |
| 8. แนวทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้นกลุ่มธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถนำมาพัฒนาธุรกิจตามปัจจัยในแต่ละด้าน  | 100               |
| 9. ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้ใน<br>องค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับความจำเป็นในการพัฒนาธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในสภาพปัจจุบัน         | 100               |
| <b>รวม</b>  | <b>90.77</b>      |

##### 4.3.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์

ไทยไปใช้ จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า  
สามารถนำไปปรับใช้โดยรวมดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้

| รายการประเมิน  | เหมาะสม<br>ร้อยละ |
|--|-------------------|
| 1. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาได้   | 100               |
| 2. จากปัจจัยที่ได้กำหนดเป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยประกอบด้วย   |                   |
| 2.1 นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร   | 87.50             |
| 2.2 ผู้นำในองค์กร  | 87.50             |
| 2.3 โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม  | 87.50             |
| 2.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร  | 87.50             |
| 2.5 บรรยากาศในการทำงาน   | 87.50             |
| 2.6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย  | 87.50             |
| 2.7 ความสามารถและทักษะของบุคลากร   | 87.50             |
| 2.8 การสร้างองค์ความรู้ในองค์กร  | 87.50             |
| 2.9 การมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้   | 87.50             |
| 2.10 การสร้างแรงจูงใจ  | 87.50             |
| 2.11 การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง  | 87.50             |
| 2.12 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบงานแก่บุคลากร  | 87.50             |
| 3. แนวทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้นกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถนำไป เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย ตามปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบย่อย 12 องค์ประกอบ  | 100               |
| 4. แนวทางในการศึกษาทฤษฎีและเอกสารวิชาการ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่จะนำมาสร้างเป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยและแนวทางปฏิบัติ สามารถทำให้กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจได้ | 100               |
| 5. กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมตามรูปแบบที่กำหนดได้  | 100               |
| <b>โดยรวม</b>  | <b>90.44</b>      |

### 5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยมีข้อคิดเห็นเพื่ออภิปรายผล ผู้วิจัยมีประเด็นที่ต้องอภิปรายผลเพิ่มเติมดังนี้ ผลจากการทำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่ารูปแบบได้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่ผู้วิจัยจะนำเสนอเพิ่มเติมดังนี้

5.1 องค์ประกอบหลักของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ 1) ด้านองค์กร 2) ด้านการเรียนรู้ และ 3) ด้านการจัดการความรู้

5.2 องค์ประกอบย่อยของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยในการดำเนินงานตามองค์ประกอบหลัก

5.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยด้านองค์กร (Organization) ประกอบด้วย 1) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และ 4) การสร้างแรงจูงใจ สอดคล้องกับงาน วิจัย Prachaya [5] ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้และมีมิติของปัจจัยในผลปฏิบัติงานในบริษัท (The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firm Performance) ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถขององค์กรในการผลิตผลงานและการบริการใหม่ ๆ ที่ดีเลิศออกมา เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้มากขึ้นแก่ลูกค้า และบรรดาหุ้นส่วนควรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ ความสำเร็จ

และการอยู่รอดจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Pansri [6] ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณี ศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า ปัจจัยโครงสร้างองค์กรและระบบการจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความสามารถบุคลากรการเสริมแรงและการจูงใจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

5.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยด้านการเรียนรู้ (Learning) ประกอบด้วย 1) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบงานแก่บุคลากร 2) บรรยากาศในการทำงาน 3) การสร้างองค์ความรู้ในองค์กร และ 4) ผู้นำในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัย Sansanee [7] ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการเรียนรู้ในระดับปานกลาง กล่าวคือการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยง่ายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือ บรรยากาศในองค์กรต้องเอื้อให้สมาชิกในองค์กร เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการจัดกิจกรรมการเรียน การที่บุคลากรต้องแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ แต่เนื่องจากภารกิจของคณาจารย์มีมาก และยังไม่เข้าใจแนวคิดของการเรียนรู้เพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้การประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

5.2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) ประกอบด้วย 1) ความสามารถและทักษะของบุคลากร 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร 3) การมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และ 4) นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัย Yaowarat [8] ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ พบว่าผู้บริหารควรส่งเสริมผลักดัน และสนับสนุน

ทรัพยากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร มีการจัดตั้งทีมงานด้านการจัดการความรู้ พร้อมทั้งส่งเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับข้าราชการ พร้อมทั้งพิจารณาสมรรถนะของข้าราชการเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

## 6. ข้อเสนอแนะ

6.1 การนำรูปแบบไปใช้จริงอาจมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงานภายในธนาคารพาณิชย์ไทยซึ่งมีลักษณะของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป อาจจะนำรูปแบบไปพัฒนาในส่วนที่ขาดและเพิ่มเติมเพื่อให้การนำรูปแบบไปใช้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.2 การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย สิ่งที่สำคัญคือผู้นำในองค์กรต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนพร้อมที่จะส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตามแนวทางปฏิบัติเพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.3 องค์กรควรมีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน เกิดการค้นคว้ากระบวนการและทักษะความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน ทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6.4 ควรมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นในองค์กรที่นำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไปใช้เพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นพร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขเพื่อที่จะได้พัฒนารูปแบบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นสำหรับองค์กรที่นำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยไปปรับใช้

## 7. เอกสารอ้างอิง

- [1] National Institute of Development Administration, "Readiness in Thai banking sector under competition in the ASEAN,"





2014. [Online]. Available: <http://rc.nida.ac.th/th/attachments/article/98/Readiness%20of%20Thai%20Banking.pdf>. [Accessed 15 October 2015]. (in Thai)
- [2] M. Marquardt and A. Reynolds, The Global Learning Organization, New York: Irwin, 1993.
- [3] V. U-on, Business research and Information search, Bangkok: PRINT-AT-ME(THAILAND), 2007. (in Thai)
- [4] K. Vanichbuncha, Statistical analysis: Statistics for management and research, Bangkok: Chulalongkorn university printing house, 2007. (in Thai)
- [5] P. Chumnaseaw, “A Strategic Learning Organization Management Model for Good Governance in Public Institutions of Higher Education,” Ph.D. dissertation (Human Resource Development), Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand, 2010. (in Thai)
- [6] P. Srijhunthuk, “The Factors Affecting Learning Organization of Supporting Personnel in Rajamangala University of Technology Isan,” M.B.A. thesis (Business Administration), Rajamangala University of Technology Isan, Nakhon Ratchasima, Thailand, 2011. (in Thai)
- [7] S. Jasuwan, “The Development of Learning Organization Model for Rajabhat Universities,” Ph.D. dissertation (Educational Administration), Silpakorn University, Nakhon Pathom, Thailand, 2007. (in Thai)
- [8] Y. Pornprasit, “Factors Influencing Success of Knowledge Management of Bangkok Metropolitan Administration: A Case Study of Southern Bangkok Cluster,” M.P.A. thesis (Management Science), Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, Thailand, 2014. (in Thai)