

แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ฐิติพร พิบูลย์วงศ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ

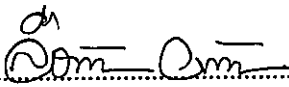
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา


กรกฎาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ อุดิพร พิบูลย์วงศ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

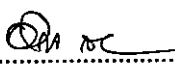
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.ลือชัย วงษ์ทอง)


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.วิษระ ยาคูณ)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า


  
..... ประธาน  
(ดร.ลือชัย วงษ์ทอง)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณbul)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

  
..... กรรมการ  
(ดร.วิษระ ยาคูณ)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.เถื้อชัย วงษ์ทอง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.วัชระ ยาคูณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยดีเสมอมา รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช และรองศาสตราจารย์ ดร.อิสรระ สุวรรณบด คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ให้คำชี้แนะในการปรับปรุงงานนิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา นางกิริติญา อนันตสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนส่งเสริมการเรียนรู้ 2 ฝ่าย พัฒนาการทรัพยากรบุคคล สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กลุ่มทรัพยากรบุคคล ธนาคารออมสิน และ นายบัญญัติ สิทธิไกรพงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย หน่วยสนับสนุนบริหารความเสี่ยง 2 ส่วน สนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง สายงานบริหารความเสี่ยง กลุ่มบริหารความเสี่ยง ธนาคารออมสิน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบรวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานและลูกจ้างในสังกัดธนาคารออมสินภาค 14 ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์เป็นอย่างดีจนได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

สุดท้ายขอขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และครูอาจารย์ทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ และได้วางรากฐานการศึกษาและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณทุก ๆ ท่าน นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ที่ได้มีส่วนช่วยเหลือผู้วิจัยทำงานนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จการศึกษา หากประโยชน์และคุณค่าของงานนิพนธ์ฉบับนี้มีบ้าง ก็ขอมอบเป็นกตัญญูตราบูชาคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

จิตติพร พิบูลย์วงศ์

57720002: สาขาวิชา: การจัดการสาธารณะ; บธ.ม. (การจัดการสาธารณะ)

คำสำคัญ: การพัฒนา/ องค์กรแห่งการเรียนรู้/ ธนาคารออมสินภาค 14

จิตติพร พิบูลย์วงศ์: แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 (THE DEVELOPMENT OF LEARNING ORGANIZATION OF THE GOVERNMENT SAVINGS BANK REGIONAL OFFICE 14) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ลือชัย วงษ์ทอง, ปร.ด., วัชรระ ยาคูณ, ปร.ด. 110 หน้า, ปี พ.ศ. 2559

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 และศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviewing) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 รวมทั้งสิ้น 12 คน

ผลการศึกษาพบว่าสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 สรุปเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ด้านการจัดการความรู้ 4) ด้านการใช้เทคโนโลยี 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งนำมาสู่แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ดังนี้ ธนาคารฯ ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความใฝ่รู้ โดยการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ มีการจัดทำโซนเพื่อการเรียนรู้ในองค์กร ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กัน และทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น โดยธนาคารฯ ควรมีการกำหนดเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสื่อสารให้พนักงานในสังกัดทราบถึงเป้าหมายการแนวทางการดำเนินงานขององค์กร และทีม KM 14 ต้องเข้าถึงและแสวงหาข้อมูลจากหน่วยงานสาขาอย่างใกล้ชิดเพื่อนำความรู้ที่เกิดจากการสังสมข้อมูลและประสบการณ์ จนกลายเป็นทักษะความชำนาญและความสามารถเฉพาะบุคคลมาประมวลผล และเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลายและง่ายต่อการทำความเข้าใจ ทั้งนี้ ธนาคารฯ ควรมีการสนับสนุนคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับจำนวนของพนักงาน เพื่อให้การติดต่อสื่อสาร การฝึกสอน และการเรียนรู้ ทำได้อย่างสะดวก รวดเร็ว พร้อมทั้งพัฒนาระบบงานและทักษะของผู้ใช้ควบคู่กัน ซึ่งในการดำเนินงานประจำวัน ผู้บริหารควรมีการเสริมสร้างทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น และเอื้ออำนาจการตัดสินใจของงานในบางเรื่อง เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาและขยายขีดความสามารถของตนเองและเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

57720002: MAJOR: PUBLIC MANAGEMENT; M.B.A. (PUBLIC MANAGEMENT)

KEYWORDS: DEVELOPMENT/ LEARNING ORGANIZATION/ GOVERNMENT  
SAVINGS BANK REGIONAL OFFICE 14

THITIPORN PIBOONWONG: THE DEVELOPMENT OF LEARNING  
ORGANIZATION OF THE GOVERNMENT SAVINGS BANK REGIONAL OFFICE 14.  
ADVISOR: LUECHAI WONGTONG, Ph.D., WATCHARA YAKUN, Ph.D., 110 P. 2016.

This research has the objective to study current situation, problems and obstacles, resolutions to problems and obstacles, and the support for becoming a learning organization of the Government Savings Bank Regional Office 14. This is a qualitative research, using in-depth interview. The main source of data comes from 12 relevant persons in becoming a learning organization of the Government Savings Bank Regional Office 14.

This study finds that current situation, problems and obstacles, resolutions to problems and obstacles, and the support for becoming a learning organization of the Government Savings Bank Regional Office 14 can be summarized in 5 aspects, namely, (1) learning aspect, (2) organization change aspect, (3) knowledge management aspect, (4) technology usage aspect, and (5) systematic thinking aspect. All those lead to the guidelines for developing a learning organization of the Government Savings Bank Regional Office 14 as follows. The bank should promote its employees to be eager in learning by creating various motives, setting area for learning, improving the organization structure and culture so there is sharing of knowledge and work as a team. The bank should set the target of becoming a learning organization and communicate that to all relevant employees. Team KM 14 must be able to reach and obtain information from branch units closely in order to bring the knowledge built from data and experience and become expertise and skills and disseminate the knowledge in various form which is easy to understand. Furthermore, the bank should have sufficient number of computers for its employees so communication, training, and learning can be accomplished quickly and conveniently. Work system and skills of users must be developed in parallel. In doing daily jobs, the executives should promote systematic thinking skills, for example, allowing employees to take part in planning, promoting them to voice their opinion, giving them some authority in making some decision so that the employees can develop and extend their capability for organization to develop further.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	24
ข้อมูลธนาคารออมสิน.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	37
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัย.....	37
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	37

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย.....	39
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
4 ผลการวิจัย.....	43
ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	43
สภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14.....	46
ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14..	50
การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14.....	59
การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14..	65
ข้อเสนอแนะ.....	72
แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14.....	73
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	78
สรุปผลการวิจัย.....	78
อภิปรายผลการวิจัย.....	87
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	91
บรรณานุกรม.....	92
ภาคผนวก.....	95
ภาคผนวก ก.....	96
ภาคผนวก ข.....	106
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	110

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	สรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้..... 23
2-2	สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 29
4-1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก..... 43
4-2	สภาพปัจจุบันด้านการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14..... 47
4-3	สภาพปัจจุบันด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคารออมสินภาค 14..... 48
4-4	สภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ของธนาคารออมสินภาค 14..... 49
4-5	สภาพปัจจุบันด้านการใช้เทคโนโลยีของธนาคารออมสินภาค 14..... 49
4-6	แนวทางใหม่ของระบบการจัดการข้อร้องเรียนของการไฟฟ้านครหลวง..... 50
4-7	ปัญหาและอุปสรรคด้านการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14..... 51
4-8	ปัญหาและอุปสรรคด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคารออมสินภาค 14..... 53
4-9	ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความรู้ของธนาคารออมสินภาค 14..... 55
4-10	ปัญหาและอุปสรรคด้านการใช้เทคโนโลยีของธนาคารออมสินภาค 14..... 56
4-11	ปัญหาและอุปสรรคด้านการคิดอย่างเป็นระบบของธนาคารออมสินภาค 14..... 58
4-12	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14..... 59
4-13	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคารออมสิน ภาค 14..... 61
4-14	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความรู้ของธนาคารออมสินภาค 14..... 62
4-15	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการใช้เทคโนโลยีของธนาคารออมสินภาค 14..... 63
4-16	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการคิดอย่างเป็นระบบของธนาคารออมสินภาค 14.. 64
4-17	การส่งเสริมสนับสนุนด้านการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14..... 65
4-18	การส่งเสริมสนับสนุนด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคารออมสินภาค 14..... 67
4-19	การส่งเสริมสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ของธนาคารออมสินภาค 14..... 68
4-20	การส่งเสริมสนับสนุนด้านการใช้เทคโนโลยีของธนาคารออมสินภาค 14..... 69
4-21	การส่งเสริมสนับสนุนด้านการคิดอย่างเป็นระบบของธนาคารออมสินภาค 14..... 70
4-22	ข้อเสนอแนะ..... 76



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2-1	ลักษณะเด่นของการพัฒนาองค์กร.....	10
2-2	โมเดลปลา.....	17

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกระแสการพลวัตของสภาพแวดล้อมนอกองค์กร ทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การแข่งขัน และการค้าระหว่างประเทศ ที่บูรณาการเชื่อมต่อความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน ทำให้เกิดกระบวนการโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วและทวีความรุนแรง ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจแทบทุกประเภทจะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบให้มีความสลับซับซ้อนและมีประสิทธิภาพ นอกจากสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ปัจจัยภายในองค์กรต่างก็มีอิทธิพลสำคัญต่อการดำรงอยู่และการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าในองค์กร ซึ่งองค์กรธุรกิจที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ก็จะสามารถอยู่รอดและมีพัฒนาการต่อไป (ณัฐพันธ์ เฆรนนท์, 2551)

สถาบันการเงินหรือธนาคาร เป็นองค์กรหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมาก และมีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้น เนื่องจากธนาคารแต่ละแห่งมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น อีกทั้งยังมีการพัฒนาการต่าง ๆ เพื่อสร้างความสะดวกให้แก่ลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้นด้วย (วาสนา วงษ์ศิริ, 2555)

ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินในสังกัดกระทรวงการคลังซึ่งให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนมาอย่างยาวนาน ก่อตั้งขึ้นโดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ เพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัด การเก็บออม มีสถานที่รักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชนให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และให้คนไทยได้มี เงินออมไว้ใช้ประโยชน์ต่าง ๆ หรือไว้ใช้เมื่อยามจำเป็น ปัจจุบันธนาคารออมสินมีพัฒนาการคู่กับสังคมไทยมาอย่างต่อเนื่อง จากธนาคารที่เน้นการให้บริการรับฝากเงินจากประชาชนเพียงอย่างเดียว ได้ขยายขอบเขตและพัฒนาการให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนเรื่อยมาจนครบวงจร (ธนาคารออมสิน, 2558) เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารออมสินสามารถดำรงอยู่และมีพัฒนาการต่อไปอย่างยั่งยืน ธนาคาร ฯ ต้องมีความพร้อมรับกับภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และจะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ธนาคาร ฯ จึงได้นำแนวคิดการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาใช้ในองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “คน” ด้วยการให้คุณค่ากับการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์กรเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์หาคำวินิจฉัยปัญหา ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เนื่องจากองค์กรสามารถนำความรู้หรือทุนทางปัญญาซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ และองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จะส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาและเรียนรู้ร่วมกันทำให้เป็นองค์กรที่รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ไม่อาจคาดเดาได้ และสามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลง คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความคิดเชิงระบบจะเข้าใจกระบวนการงาน หรือกระบวนการทางธุรกิจ ทำให้สามารถกำหนดหรือสะท้อนถึงความต้องการที่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบงานได้ดี ทำให้สามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อำนาจ ศรีพูนสุข, 2551)

จากการเห็นถึงความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ธนาคารออมสินจึงมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตำแหน่ง ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้อย่างทั่วถึงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากธนาคารตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ผ่านแผนการฝึกอบรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง โดยมีภารกิจการศึกษาต่อระดับปริญญาโททั้งในประเทศและต่างประเทศ การพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกัน ตลอดจนพัฒนาระบบ E-learning เพื่อพัฒนาพื้นฐานความรู้ของพนักงานทั่วประเทศให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management) อันเป็นการผลักดันและสนับสนุนให้บรรลุสู่เป้าหมาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคาร ฯ (ธนาคารออมสิน, 2558 ก)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินที่ยังอยู่ภายใต้การกำกับของภาครัฐ ที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบระบบราชการ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่สนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจ และการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับ โครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตนเอง (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2554) อีกทั้ง บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เข้ามาได้ โดยบุคลากรจะทำงานตามหน้าที่ ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง

จากความเป็นมาและปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจของธนาคารออมสิน สังกัดหน่วยแผนและพัฒนางานสาขาภาค 14 จึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 โดยศึกษาในประเด็นว่าปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 คืออะไร และมีแนวทางอย่างไรในแก้ไขปัญหารวมถึงพัฒนาธนาคารออมสินภาค 14 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าจะทำให้ธนาคารออมสินภาค 14 สามารถนำผลจากการวิจัยไปเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป และผู้วิจัยหวังว่าการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจนำผลจากการวิจัยไปพัฒนาหรือประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในองค์กรของท่านต่อไป

### คำถามของการวิจัย

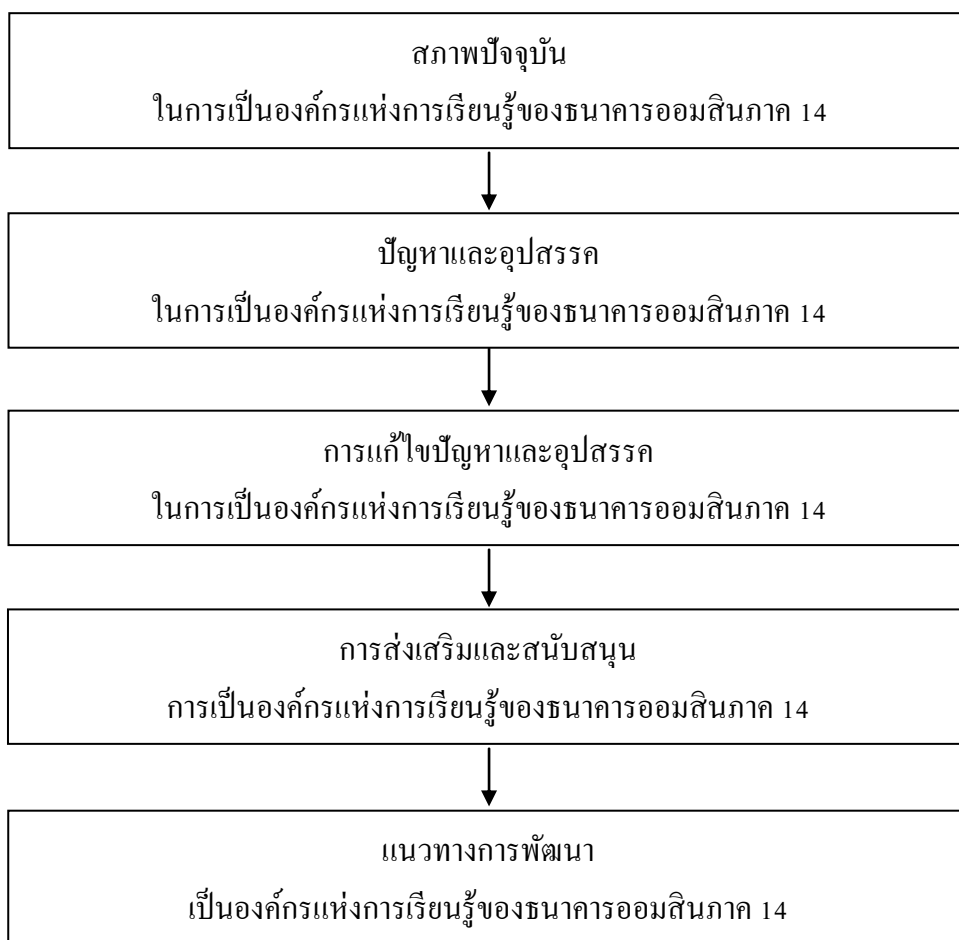
1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 เป็นอย่างไร
2. แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา  
 ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 และแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

## 2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ธนาคารออมสินภาค 14 ครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัด คือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดปทุมธานี จังหวัดอ่างทอง จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดสระบุรี

## 3. ขอบเขตด้านประชากร

ผู้ให้ข้อมูลหลักครั้งนี้คือผู้เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 รวมทั้งสิ้น 12 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้

3.1 ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค 14 หน่วยแผนและพัฒนางานสาขา และหัวหน้าทีม KM 14 จำนวน 1 คน

3.2 สมาชิกทีม KM 14 จำนวน 7 คน

3.3 พนักงานที่เข้าร่วมการประกวด GSB idea จำนวน 1 คน

3.4 พนักงานที่มีลักษณะเป็นผู้ใฝ่รู้ จำนวน 3 คน

## 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาตั้งแต่ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2558-พฤษภาคม พ.ศ. 2559 รวมเป็นระยะเวลา

6 เดือน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ธนาคารออมสิน หมายถึง รัฐวิสาหกิจ ในรูปของสถาบันการเงิน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง

ธนาคารออมสินภาค 14 หมายถึง ธนาคารออมสินในสังกัดพื้นที่ 5 จังหวัด คือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดปทุมธานี จังหวัดอ่างทอง จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดสระบุรี

KM 14 หมายถึง ทีมบริหารจัดการความรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

E-learning หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

GSB idea หมายถึง การประกวดงานสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคารออมสิน

ใฝ่รู้ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสวงหาความรู้เพิ่มเติมโดยไม่ได้รับการบังคับ หรือสั่งจากใคร เป็นการแสวงหาความรู้ด้วยความสมัครใจ สนใจด้วยตนเอง ทั้งทางตรง และทางอ้อม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมี

การเรียนรู้ รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้สู่บุคคลอื่นอย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำความรู้มาใช้ในการดำเนินงานหรือสามารถสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์การได้ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์การมีการสนับสนุนให้บุคคลในองค์การมีความใฝ่รู้ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการเรียนรู้เป็นทีม จากการศึกษาจากการปฏิบัติ และจากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น เมื่อมีการเรียนรู้แล้วบุคคลมีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาศักยภาพตนเอง กลุ่ม และองค์การต่อไป

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง การที่องค์การมีการปรับเปลี่ยนระบบหรือกลไกต่าง ๆ ได้แก่ วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้พฤติกรรมและค่านิยมของบุคลากรมีแบบแผนและแนวทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน ทำให้คนและองค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้

3. การจัดการความรู้ หมายถึง การที่องค์การมีกระบวนการในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ การทำคลังความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ และพัฒนากระบวนการต่าง ๆ นั้นให้มีความถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

4. การใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยงกัน รวมถึงนำมาใช้ในการจัดการความรู้ และการเพิ่มพูนความรู้ เพื่อช่วยให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่องค์การสามารถพัฒนาให้บุคคลในองค์การนำความรู้ที่ได้รับประกอบกับประสบการณ์ต่าง ๆ มาวางแผนการดำเนินการ และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ แก้ปัญหา เชื่อมโยง สร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานองค์การได้

สภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและกำลังเป็นอยู่ในปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 หมายถึง ความยากลำบาก ความบกพร่อง การขัดขวางไม่ให้ผลลัพธ์ประสบผลสำเร็จ หรือสถานการณ์ที่ต้องได้รับการแก้ไขในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 14 หมายถึง การทำให้ส่วนที่มีความบกพร่องในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร ออมสินภาค 14 ดีขึ้น

การส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 หมายถึง การให้ความสำคัญและขยายขอบเขตด้วยปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 14 สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 หมายถึง วิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้ธนาคารออมสินภาค 14 มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีลักษณะที่ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้สู่ บุคคลอื่นอย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำ ความรู้มาใช้ในการดำเนินงานหรือสามารถสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อ องค์กรได้



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางประกอบ โดยมีลำดับการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ข้อมูลธนาคารอมสิน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันหลายประเทศรวมถึงประเทศไทยมีความมุ่งหวังพัฒนาประเทศไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งมีการนำความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพราะความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะหากมีการนำความรู้มาใช้ในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรจะอยู่รอดและมีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นกระบวนการสำคัญในการปรับปรุงให้องค์กรก้าวหน้า และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องดำเนินการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2551) โดยแนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนวคิดไว้ดังนี้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความ เป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2551) สรุปว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ

อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้  
องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ตลอดจน พัฒนาคณากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้  
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

French (1974 อ้างถึงใน ฉန္ฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551) ได้อธิบายว่า การพัฒนาองค์กร  
หมายถึง กิจกรรมสนับสนุนความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก ในการที่จะหาวิธี  
แก้ปัญหาและจัดการกับระบบหรือวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับ  
สภาพแวดล้อมได้

สรุป การพัฒนาองค์กร คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน  
หรืออย่างเป็นระบบ โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
ให้กับองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

กระบวนการพัฒนาองค์กร

กระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพล  
ต่อสมาชิกในองค์กร โดยสามารถจำแนกกระบวนการพัฒนาองค์กรมีด้วยกัน 3 ขั้นตอน ดังนี้  
(ฉฉญพันธ์ เขจรนนท์, 2551)

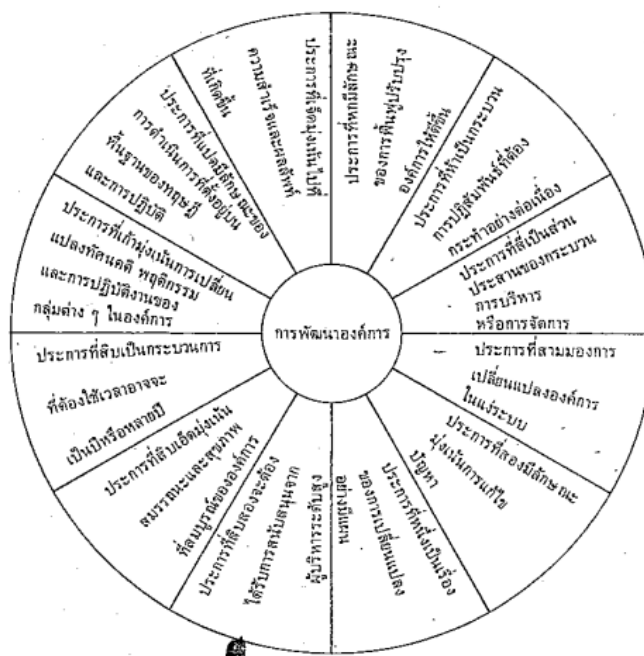
1. การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กร ภายหลังจาก  
การรับรู้ปัญหาก็พัฒนาองค์กรจะทำเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการแก้ไขปัญหา  
รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์กร  
ประกอบกัน

2. การปฏิบัติ (Active intervention) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรจะดำเนินการพัฒนา  
องค์กร โดยประยุกต์วิธีต่าง ๆ ตามแผนการที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์กรดำเนินไปตาม  
วัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผน  
การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและเกิด  
ประสิทธิภาพสูงสุด

3. การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรต้องทำการประเมินผล  
การดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงาน  
เหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงตัว  
(Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่องโดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่  
สภาวะเดิม เนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนติดตามผลเพื่อ  
ทำการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

ทั้ง 3 ขั้นตอน ต้องดำเนินการต่อเนื่องกันเป็นวงจร โดยอาจมีการปรับปรุงเทคนิคและวิธีการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและปรับให้เข้ากับสถานการณ์ได้เสมอ  
ลักษณะของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ ค่านิยม ทักษะ และความรู้สึกร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิก เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งพอจะสรุปลักษณะเด่นของการพัฒนาองค์การตามแผนภาพ (จิตติมา อัครชาติพงศ์, 2557) ได้ดังนี้



ภาพที่ 2-1 ลักษณะเด่นของการพัฒนาองค์การ (Keith, 1967 อ้างถึงใน จิตติมา อัครชาติพงศ์, 2557)

1. การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน กล่าวคือ ไม่ใช่เมื่อคิดจะมีก็มีการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงก็สามารถทำได้โดยอัตโนมัติ หากจะมีการพัฒนาองค์การจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์ก่อนที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา เมื่อได้ข้อมูลมาก็ไม่ควรจัดให้สำหรับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่ควรจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย

2. การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา คือ พยายามแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา มากกว่าจะใช้เวลาในการอภิปรายเชิงแนวคิด ทฤษฎี

3. กระบวนการพัฒนาองค์การ มองการเปลี่ยนแปลงองค์การในแง่ของระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่ต่างพึ่งพาอาศัยกัน ดังนั้น ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องตระหนักรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การจะมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลแน่นอนย่อมส่งผล กระทบต่อกลุ่มและการเปลี่ยนแปลงที่กลุ่มย่อมส่งผลกระทำต่อองค์การ

4. การพัฒนาองค์การเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารหรือการจัดการ โดยเฉพาะการบริหารหรือจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้้องค์การมีความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงความมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ

5. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ พยายามสอนให้บุคคลมีทักษะความชำนาญใหม่ ๆ ขณะเดียวกันก็ไม่ลืมทักษะความชำนาญที่เคยมีมาก่อน

6. การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการฟื้นฟู ปรับปรุง องค์การให้ดีขึ้น การฟื้นฟูปรับปรุงองค์การ การปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นได้โดยทั่วไปจะต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกแต่ละคนในองค์การที่ต้องให้ความร่วมมือกับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

7. การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

8. การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีและการปฏิบัติ คือ เวลาจะมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การในทางปฏิบัติจะมีการนำทฤษฎีผลการวิจัยตลอดจนความรู้จากสาขาวิชาต่าง ๆ เข้ามาใช้ โดยเฉพาะการนำความรู้จากพวกพฤติกรรมศาสตร์

9. การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทศนคติพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมากกว่า ปัจเจกบุคคล

10. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา อาจจะเป็นร้อยปีหรือหลายปี ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีคุณค่ามีความหมายอยู่ได้นาน

11. การพัฒนาองค์การมีลักษณะมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์การ

องค์การที่มีสมรรถนะ คือ มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การที่มีประสิทธิผลคือ องค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ องค์การที่มีประสิทธิภาพคือ องค์การที่ใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ผลิตผลมากซึ่งวัด โดยเปรียบเทียบ อัตราส่วนระหว่างส่วนที่นำเข้ากับ ผลงานที่ได้รับออกมา

องค์กรที่มีสุขภาพที่สมบูรณ์ คือ มีการจัดองค์กรที่เหมาะสม การตัดสินใจขึ้นอยู่กับพื้นฐานแหล่งข่าวสาร การติดต่อสื่อสารไม่ถูกบิดเบือน มีลักษณะเป็นระบบเปิดทุกคนจะทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

12. การพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่ จะต้องแสดงความผูกพัน ตลอดจนตระหนักถึงความรับผิดชอบ ผู้ที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงจะเป็นคนในหรือนอกองค์กรก็ได้แล้วแต่กรณี

สรุป จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากแรงกดดันที่เกิดจากยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรและสามารถนำไปแก้ปัญหาหรือนำไปปฏิบัติได้จริง และต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยต้องมีการวางแผนการพัฒนาองค์กรให้ดำเนินได้อย่างราบรื่น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อไปในทุกด้าน ซึ่งการพัฒนาองค์กรต้องใช้เวลาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารรวมถึงได้รับความร่วมมือจากสมาชิกด้วย

#### การพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาศักยภาพเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 3 ด้าน คือ (พัฒนาสมรรถนะ, 2559)

Performance หมายถึง การประเมินผลงาน จะประเมินว่าทำอะไรสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ จากนั้นนำไปจัดอันดับ เมื่อจัดอันดับแล้วสามารถนำไปเป็นข้อมูลการขึ้นเงินเดือน โบนัสได้

Competency หมายถึง งานหลักเข้าเป้าและยังสามารถช่วยงานฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกันได้ นำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพ และอาจจะนำไปร่วมจัดอันดับศักยภาพด้วยก็ได้

Potential หมายถึง ชีตความสามารถที่ซ่อนอยู่ในตัวตน การทำงานที่มีศักยภาพ มีภาวะการเป็นผู้นำและความสามารถในการจัดการ เสร็จแล้วจัดอันดับศักยภาพเพื่อนำไปพิจารณาจริง ๆ ในการเลื่อนตำแหน่ง

#### Performance

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2559) ได้กล่าวถึง Performance ว่าเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดย

การเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง ตั้งแต่

1. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตาม ยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น
4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก และ
5. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ แก่ผู้ปฏิบัติงาน

#### Competency

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ทำการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็น ถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อน ให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้าง ผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่ สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

#### Potential

วินัย เกษมเศรษฐ (2541) อังใน พระมหาเจริญ ทิวงุโร (เพ็ชรดี), 2556) กล่าวว่า ผู้บริหารจึงต้องมีศักยภาพ 4 ประการ ดังนี้

1. ศักยภาพในทางเทคนิควิธี คือ ศักยภาพด้านการเงิน และบัญชี การจัดหา การจัดซื้อ และการจัดจ้าง งานบริหารบุคคล ระเบียบงานสารบรรณ และการจัดระบบงาน

2. ศักยภาพในการครองคน คือ ศักยภาพในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญและกำลังใจ

3. ศักยภาพในการจัดการศึกษา คือ ศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาในหลักสูตร และในแต่ละรายวิชา ศึกษานิเทศก์ หรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

4. ศักยภาพในการสร้างความคิด คือ ศักยภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการที่สนองความต้องการได้

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากความรู้และความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ของบุคคลสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ หากบุคคลเหล่านั้นนอกจากองค์กรหรือเกษียณอายุ ความรู้และความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรก็จะหายไปด้วย องค์กรจึงต้องมีการนำความรู้ในบุคคลมาเป็นความรู้ขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่นในองค์กรได้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551) โดยแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

Bennet & Bennet (2004 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รักษา และสนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ของบุคคลและความรู้ของส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร โดยมองการจัดการความรู้เป็นเสมือนการสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงขึ้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551) ได้สรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่องค์กรพัฒนาขึ้นมา เกี่ยวกับการแสวงหาการสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายทอด และการใช้/การแพร่กระจายความรู้ เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

สรุป การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดเก็บ แลกเปลี่ยน เผยแพร่ และเข้าถึงความรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

### ประเภทของความรู้

ความรู้มี 2 ประเภท (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

### กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) ดังนี้

1. การค้นหา/การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge identification) เป็นการค้นหาว่า มีความรู้ อะไรบ้างในองค์กรที่มีผู้เกี่ยวข้องหรือลูกค้าต้องการทราบแล้วพิจารณาว่าความรู้นั้นเป็นรูปแบบใด อยู่ที่ใครหรือความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมีแล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้นั้น เพื่อให้ องค์กรวางแผนขอขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) เป็นการกำหนดวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ จัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการหรือลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใช้ เป็นการสร้างความรู้ขึ้นจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ เพื่อให้องค์กรมีความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มี

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและ นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ รวมทั้งแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้โดยคำนึงถึงการนำไปใช้และ ลักษณะการทำงานของบุคลากร



#### 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement)

เป็นการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้

#### 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) เป็นการจัดเก็บและกระจายความรู้ 2 ลักษณะ

คือ การป้อนความรู้เป็นการส่งข้อมูลความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ เป็นการที่ผู้ใช้สามารถเลือกรับหรือเฉพาะแต่ข้อมูลความรู้ที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูลความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

#### 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปันความรู้ประเภท

ความรู้ที่ชัดเจน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ส่วนความรู้ประเภทฝังอยู่ในคนอาจใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก

#### 7. การเรียนรู้ (Learning) บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยอาจสังเกตได้จากความสามารถใน

การทำงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในงานได้ดีขึ้น หรือเกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น ช่วยเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และนำไปสู่องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในที่สุด

#### องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2556) ได้เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วนคือ

#### 1. ส่วนหัวปลา (Knowledge vision: KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือ

ทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำกิจกรรมจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร ต้องตรวจสอบก่อนว่า อะไรคือความรู้สำคัญที่ตอบโจทย์พันธกิจหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร แล้วค้นหาว่า ความรู้เชิงประสบการณ์ หรือ Tacit knowledge นั้นอยู่ที่ไหน

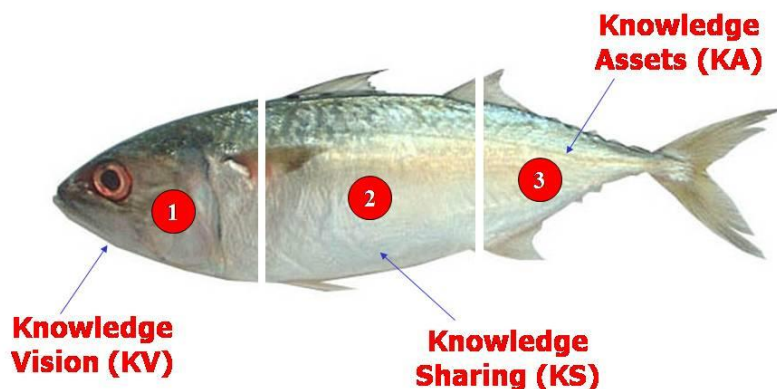
#### 2. ส่วนตัวปลา (Knowledge Sharing: KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็น

ส่วนสำคัญซึ่ง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวออกมาแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงาน พร้อมอำนวยความสะดวกให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้

#### 3. ส่วนหางปลา (Knowledge Assets: KA) เป็นส่วนของคลังความรู้ หรือขุมความรู้ที่ได้

จากการเก็บสะสมและนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยี นำความรู้ที่เด่นชัดไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ระหว่างกันต่อไป โดยแต่ละส่วนของปลาจะต้องประกอบกัน จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีเป้าหมายและมีพลังขับเคลื่อน

## “โมเดลปลา”



โมเดลวงลัทธิ แต่ไม่อนุญาตให้ใช้เพื่อการค้า และโปรดแสดงแหล่งที่มา — ดร. ประพนธ์ ผาสุกยัด (สคส.)

ภาพที่ 2-2 โมเดลปลา (ประพนธ์ ผาสุกยัด, 2549 อ้างถึงใน สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2556)

สรุป ความรู้จัดเป็นทรัพย์สินที่มีค่าในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์และความสำเร็จต่อองค์กร จึงต้องมีการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดเก็บ แลกเปลี่ยน เผยแพร่ และเข้าถึงความรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยการจัดการความรู้ที่ดั้นนั้นต้องประกอบด้วยหลักสำคัญ คือ เป้าหมาย การแลกเปลี่ยน และการสร้างคลังความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีเป้าหมายและมีพลังขับเคลื่อนต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากที่ได้กล่าวถึงในเรื่องของการพัฒนาองค์กร ซึ่งการจัดการความรู้เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรที่สามารถนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการเตรียมพร้อมในเรื่องระบบหรือโครงสร้างพื้นฐานที่จะรองรับการจัดการความรู้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) โดยแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คือ สถานที่ซึ่งคนได้ขยายความสามารถของเขาได้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทำให้มีรูปแบบการคิดที่แปลกใหม่ มีอิสระและสร้างแรงบันดาลใจร่วมกัน และเป็นแหล่งที่คนจะได้เรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Marquardt (1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2548) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คือ กลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลัง ในการสร้างความรู้ สินค้าและบริการใหม่ เครื่องมือของชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา

Garvin (1993 อ้างถึงใน สุรเดช จงวรรณศิริ, 2558) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้าง การแสวงหา และการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรตามความรู้และความเข้าใจใหม่ที่ได้อีกมา

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2557) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง สรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลจากความรู้ใหม่ ๆ มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาหว่านบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้ โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร

สรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้สู่บุคคลอื่นอย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำความรู้มาใช้ในการดำเนินงานหรือสามารถสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กรได้

ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่รวดเร็ว การลดขนาดขององค์กร สินค้าและบริการมีลักษณะใช้ความรู้มากขึ้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และกระแสโลกาภิวัตน์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ดังนั้น แต่ละองค์กรจึงต้องการพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับกับปัจจัยดังกล่าวเพื่อการอยู่รอด ซึ่งลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Senge (1990) กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์การที่เรียนรู้จะต้องปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ คือ

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์การที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์การสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์การไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบความคิด (Mental model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคิด จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional quotient: EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์การให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย องค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะประกอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์การ ที่ทุกคนในองค์การมีความปรารถนา ร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทเมตchnikแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อการเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์การ เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหา

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

5. การคิดเชิงระบบ (System thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผลเป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total system) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

Marquardt (1996) ได้รวบรวมและสรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamic) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีวิธีการเรียนรู้ 3 วิธี ได้แก่

1.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล ทีม หรือองค์กร ได้เรียนรู้จากประสบการณ์และจากการพิจารณาไตร่ตรอง จากนั้นนำมาวิเคราะห์ดูว่าสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ และปรับแก้ไขเพื่อการทำงานในอนาคต การเรียนรู้เชิงปรับตัวเป็นการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบาก

1.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลายรูปแบบ โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์ทางลบ ด้วยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคตพร้อมกับค้นหาทางที่จะบรรลุผลสำเร็จให้ได้ การเรียนรู้เชิงคาดการณ์เป็นการเรียนรู้ที่จะสร้างเสริมต่อการเรียนรู้ขององค์กรเพราะมีการวิเคราะห์ไตร่ตรอง

1.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน เป็นการแสวงหาความรู้จริงเพื่อนำเอาความรู้นั้นไปแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ และ

นำไปใช้ในการพัฒนาบุคคล กลุ่มคนและองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

2. การปฏิรูปองค์การ (Organization transformation) หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และค่านิยมของบุคลากรให้ทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนให้สอดคล้องกับองค์ประกอบย่อย 4 อย่าง ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมขององค์การ กลยุทธ์ รวมทั้งโครงสร้างขององค์การ

3. การเอื้ออำนาจบุคคล (People empowerment) หมายถึง การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ โดยอาศัยการเรียนรู้จากบุคคลรอบตัวที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ ผู้ขาย และชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge management) หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และทำการเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองรวมถึงหน่วยงาน โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการสืบค้นความรู้

5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology application) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับการจัดการความรู้และการเพิ่มพูนความรู้ เพื่อช่วยให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีความร่วมมือที่จะทำให้เกิดการประสานงาน การสอนทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ

Garvin (1993 อ้างถึงใน สุรเดช จงวรรณศิริ, 2558) มีแนวคิดว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะใน 5 ด้าน ได้แก่

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) กิจกรรมนี้สามารถใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพ (Quality management concepts) ต่าง ๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ปัญหาเพื่อแก้ไขตามแนวคิดของ Deming cycle (PDCA) การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง (Fact-based management) และการใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์กระบวนการ (Statistical process control) เป็นต้น

2. การทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ (Experimentation with new approaches) กิจกรรมนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาและการทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องใช้วิธีที่เป็นวิทยาศาสตร์เหมือนกับวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่การทดลองแตกต่างจากการแก้ปัญหาดirectที่แรงจูงใจในการทดลอง มักเกิดจากโอกาสและความต้องการขยายขอบเขตสิ่งที่รู้

ไม่ใช่เพราะกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาที่ต้องแก้ไข ทั้งนี้อาจแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การทดลองที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และการทดลองใหม่ ๆ โดยการทดลองอย่างต่อเนื่อง จะมีการทดลองย่อย ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่ละน้อย และปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้ คือ ความทุ่มเททำงานของทีมงาน ระบบแรงจูงใจ และทักษะความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน สำหรับการทดลองใหม่ ๆ นั้นมักมีขนาดใหญ่และซับซ้อนกว่า โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับทั้งองค์การ รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ส่วนใหญ่มักเป็นการทดลองเพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์การ จำเป็นต้องมีความสามารถและทักษะที่สูงของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต (Learning from their own experiences and past history) องค์การจำเป็นต้องมีการคิดทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมาโดยประเมินสิ่งเหล่านี้ว่าเป็นระบบและบันทึกบทเรียนที่ได้รับในแบบที่เปิดเผยง่ายต่อการเข้าถึงสำหรับพนักงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้เรียกกระบวนการนี้ว่า Santayana Review โดยเป็นการยกคำพูดของนักปราชญ์ชื่อดังคือ George Santayana ที่ว่า ผู้ที่ไม่จำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต มักทำผิดพลาดแบบเดิมอยู่เสมอมาใช้ ซึ่งการปล่อยโอกาสที่จะนำเหตุการณ์ในอดีตมาคิดทบทวนนั้น จะนำมาซึ่งความสูญเสียในความรู้ที่มีค่าหลุดลอยไป

4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from the experiences and best practices of others) การเรียนรู้ไม่ได้มาจากการคิดทบทวนและการวิเคราะห์ด้วยตัวเองทั้งหมด ในบางครั้งความรู้ความเข้าใจที่มีผลอย่างยั่งยืน อาจได้มาจากการมองออกไปนอกสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคยเพื่อให้ได้มุมมองที่แปลกใหม่ ผู้บริหารที่มีความรู้กระจ่างแจ้งนั้นรู้ดีว่า แม้แต่องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นที่ต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง ก็ยังอาจเป็นแหล่งที่มาของความคิดได้มากมาย และยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ด้วย ดังนั้นสำหรับองค์กรแบบนี้ การหยิบยืมความคิดจากภายนอกมาอย่างเต็มใจ จะเข้ามาแทนที่การไม่ยอมรับ ความคิดที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในองค์กร โดยอาจเรียกกระบวนการนี้ว่า SIS หรือ Steal Idea Shamelessly ตามแนวทางพัฒนาองค์กรของ XEROX หรืออาจเรียกกว้าง ๆ ว่า Benchmarking ก็ได้

5. การถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization) เพื่อไม่ให้การเรียนรู้กระจุกตัวอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์การอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยความคิดจะส่งผลกระทบได้มากที่สุดเมื่อมีการเผยแพร่ความคิดนั้นไปในวงกว้างแทนที่จะอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน ซึ่งกลไกที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเผยแพร่ความคิดได้นั้น รวมถึงการจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยคำพูดและภาพประกอบ

การเยี่ยมชมสถานที่ การหมุนเวียนงานของบุคลากร การให้ความรู้และจัด โครงการฝึกอบรม และ กิจกรรมการสร้างมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นองค์ประกอบขององค์กร แห่งการเรียนรู้ 5 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2-1 สรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่	องค์ประกอบขององค์กรแห่ง การเรียนรู้	Senge (1990)	Marquardt (1996)	Garvin (1993)	รวม
1	การเรียนรู้	✓	✓	✓	3
2	การปรับเปลี่ยนองค์กร	✓	✓		2
3	การจัดการความรู้		✓	✓	2
4	การใช้เทคโนโลยี		✓		1
5	การคิดอย่างเป็นระบบ	✓		✓	2

1. การเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรมีความใฝ่รู้ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการเรียนรู้เป็นทีม จากการฝึกฝน จากการศึกษา และจากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น เมื่อมีการเรียนรู้แล้วบุคคลคนมีการนำ ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาศักยภาพตนเอง กลุ่ม และองค์กรต่อไป

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบหรือกลไก ต่าง ๆ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์และเอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้พฤติกรรมและค่านิยมของ บุคลากรมีแบบแผนและแนวทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน ทำให้คนและองค์กรสามารถปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงได้

3. การจัดการความรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีกระบวนการในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ การทำคลังความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ และพัฒนากระบวนการต่าง ๆ นั้นให้มีความถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร



4. การใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้ในการติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยงกัน รวมถึงนำมาใช้ในการจัดการความรู้ และการเพิ่มพูนความรู้ เพื่อช่วยให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่องค์กรสามารถพัฒนาให้บุคคลในองค์กรนำความรู้ที่ได้รับประกอบกับประสบการณ์ต่าง ๆ มาวางแผนการดำเนินการ และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ แก้ปัญหา เชื่อมโยง สร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานองค์กรได้

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่องค์กรจะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Kaiser (2000 อ้างถึงใน ครุณี โกเมนเอก, 2553) ได้ศึกษาวิจัยและสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอดแทรกคุณธรรม รวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับผลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรม องค์กรมี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การไม่ยึดติดกับความรู้เดิม ความเป็นอิสระ โดยไม่สามารถวัดคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ตลอดเวลาและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกภายในองค์กร

2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีความอิสระทางความคิด สร้างความคิดใหม่ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องทำงานตามสถานะของตน มีการยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นผลประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งส่งผลดีต่อสมาชิกในองค์กรด้วย

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรมุ่งปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์กรทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กร โดยสมาชิกในองค์กรต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการยอมรับในระดับรวมโดยไม่มีการแตกแยกเป็นบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

3.2 การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรและสมาชิกในอนาคต

3.3 การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่ ชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กร

4. การบริหารจัดการ (Management practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

4.1 การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร โดยการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การมีความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) หมายถึง โครงสร้างการมอบหมายงาน การกำหนดหน้าที่ บุคคลความรับผิดชอบ การตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยการบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน

5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิก มีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. ระบบองค์การ (Organizational systems) หมายถึง ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาตรฐานค่านิยม นโยบาย และกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Working climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานที่มีบรรยากาศลักษณะการทำงาน ดังนี้

7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เอื้ออำนวยความสะดวกเพื่อขับเคลื่อนให้สมาชิกก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิผลของงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Marquardt (1994 อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2557) ได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำสั่งที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate learning culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ ต้องเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การมอบอำนาจให้แก่บุคลากร (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีและคาดเดาผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อตั้งรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

5. การสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่ม และถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงโดยการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล

7. คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ โดยองค์กรต้องยึดหลักว่า ต้องพัฒนาคุณภาพคนและคุณภาพงานควบคู่กันไป

8. ยุทธศาสตร์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้ยุทธศาสตร์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน

9. บรรยากาศที่เอื้อและสนับสนุน (Supportive atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีการมีส่วนร่วม

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย

11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นอัตลักษณ์ขององค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) ที่จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง ส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

ทิวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการความรู้ มี 7 ปัจจัย ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อม องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองการแข่งขันเป็นสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ เพราะจะทำให้้องค์การเปรียบเทียบการดำเนินงานของตนเองกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน แรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทำให้้องค์การต้องแบ่งปันความรู้กัน และเป็นแหล่งที่้องค์การสามารถแสวงหาความรู้จากภายนอกได้ด้วย

2. โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปัน และความร่วมมือในการเรียนรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนใน้องค์การมีประสบการณ์ที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากโครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้น และมีการทบทวนความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อันจะช่วยทำให้เกิดความรู้ใหม่ด้วย อย่างไรก็ตามการที่โครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้้องค์การและการจัดการความรู้เช่นนี้ได้ นั้นหมายถึงว่า้องค์การจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายชัดเจนด้วย

3. ระบบการบริหาร ได้แก่ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบติดตามและประเมินผล รวมทั้งระบบการบริหารอื่น ๆ การคัดเลือกคนในการทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแบ่งปันความรู้ หรือมีการเรียนรู้ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอย่อมมีผลต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้

4. กลยุทธ์ กลยุทธ์ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการแสวงหาความรู้มีอยู่

2 แนวทาง คือ

4.1 แนวทางการผสมผสานความรู้จากภายนอกโดยอาจนำสารสนเทศจากองค์กรอื่นเข้ามาภายในองค์กร

4.2 แนวทางการสร้างความรู้ใหม่โดยการตีความหรือประมวลจากสารสนเทศที่มีอยู่หรือสารสนเทศที่ได้มาใหม่

5. เทคโนโลยี อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยให้การเผยแพร่สารสนเทศไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้น โดยใช้อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และกรุปแวร์ ทุกคนสามารถพูดคุยติดต่อกันได้ตลอดเวลา เครื่องมือที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้โครงสร้างตำแหน่งสายการบังคับบัญชาอ่อนตัวลง เครื่องมือที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้เกิดความเสมอภาคในการติดต่อถึงตัวมากกว่าการไหลของข้อมูลข่าวสารตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้เทคโนโลยีดังกล่าวยังมีราคาถูก ทำให้สารสนเทศและความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลาและทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นด้วย รวมทั้งช่วยขยายความจําองค์กร โดยการปรับปรุงความรู้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น สามารถนำมาใช้ใหม่ได้ ตลอดจนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่มีเหตุผลได้ด้วย

6. ผู้นำองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ต้องการพันธะสัญญาจากผู้นำองค์กรในระยะยาวในการสนับสนุนทั้งเงิน งบประมาณ การใช้ทรัพยากร การให้กำลังใจ

7. วัฒนธรรมองค์กร เป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เสรีภาพ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2-2 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	Kaiser (2000)	Marquardt & Reynold (1994)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548)	รวม
1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์	✓	✓		2
2	โครงสร้างองค์กร	✓	✓	✓	3
3	วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	3
4	บรรยากาศองค์กร	✓	✓		2
5	ระบบการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	3
6	เทคโนโลยี		✓	✓	2
7	สิ่งแวดล้อม		✓	✓	2
8	ผู้นำ	✓		✓	2
9	ทีม		✓		1
10	การมอบอำนาจให้แก่บุคลากร		✓		1

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดตำแหน่งและเป้าหมายขององค์กรโดยมีการวางแผนดำเนินการ ขอบเขตหน้าที่ที่ต้องทำ และการประเมินผลการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

2. โครงสร้างองค์กร หมายถึง โครงสร้างการมอบหมายงาน การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคล การกำหนดอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ และการมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งลักษณะโครงสร้างองค์กรควรมีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการติดต่อสื่อสารหรือเอื้อต่อการร่วมมือกัน

3. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร ช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร □ การนั้นและมีถ่ายทอดและปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งวัฒนธรรมที่เหมาะสมควรมีลักษณะที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีเสรีภาพทางความคิด มีการทำงานร่วมกัน และมีความไว้วางใจกัน

4. บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและความรู้สึกของสมาชิกภายในองค์กร โดยควรมีการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมจากกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเกื้อกูลกัน

5. ระบบการบริหารจัดการ หมายถึง ระบบการจัดการด้านข้อมูลสารสนเทศ ระบบจัดการทรัพยากรมนุษย์ และระบบต่าง ๆ โดยมีการแบ่งปันและถ่ายโอนข้อมูล ติดตามและประเมินผล การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการการจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

6. เทคโนโลยี หมายถึง การนำเอาวิทยาการทางวิทยาศาสตร์และศาสตร์อื่น ๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์ มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในเรื่องของความถูกต้อง ความรวดเร็ว และความน่าเชื่อถือ

7. สิ่งแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งที่อยู่รอบองค์กร มีอิทธิพลเกี่ยวข้องถึงกัน ซึ่งผลกระทบจากปัจจัยหนึ่งมีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายปัจจัยอื่นได้ องค์กรจึงต้องแสวงหาความรู้จากภายนอกหรือจากรอบ ๆ องค์กร เพื่อนำมาเปรียบเทียบและคาดเดาถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

8. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้น ชี้นำ และประสานให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

9. ทีม หมายถึง กลุ่ม ๆ หนึ่งที่สมาชิกมีการร่วมมือ แบ่งปัน และทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่รับผิดชอบร่วมกัน

10. การมอบอำนาจให้แก่บุคลากร หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดการพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายขีดความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ (KM) การเรียนรู้ขององค์กร (OL) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2559) ได้ให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO: Learning organization) และ การจัดการความรู้ (KM: Knowledge management) ว่าการจะเป็น LO เป็นเรื่องของคน ถ้าคนในองค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้แล้ว จะทำให้เกิดความสำเร็จ เกิดนวัตกรรมในการทำงานขึ้นมากมายไม่สิ้นสุด และสุดท้ายก็จะกลายเป็น LO ในที่สุด แต่การที่จะทำให้เกิดเป็นบุคคลเรียนรู้ขึ้น ต้องใช้หลาย ๆ กระบวนการในการหล่อหลอม

ให้คนทำงานเป็นบุคคลเรียนรู้ ซึ่ง KM เป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้คนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ KM ในที่นี้ หมายถึง KM ในแนวคิดของ สคส. ที่เรียกว่า Human KM เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้คนเปิดใจเรียนรู้ พร้อมเปิดเผยเคล็ดลับความสำเร็จและบทเรียนในการทำงานได้อย่างอิสระ ตามเป้าหมายการทำงานนั้น ๆ แล้วจะทำให้การทำงานยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ และเกิดนวัตกรรมในการทำงานขึ้นเองโดยธรรมชาติ เมื่อเกิดการรวมกลุ่มพูดคุยแลกเปลี่ยนการทำงานกันอย่างอิสระของคนทำงานอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ใช้การบังคับ สคส. เรียกว่าเกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practices: CoPs) และหากเกิด CoPs หลายหลายกลุ่มการทำงานตามประเด็นต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งปรากฏการณ์นี้หากเกิดกับองค์กรใด สคส. ถือว่าองค์กรนั้นเป็น LO แล้ว

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2559) ได้ให้ความสัมพันธ์ว่า การพิจารณาว่าองค์กรใดจัดเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO: Learning organization) นั้นต้องพิจารณาประกอบจากองค์ประกอบ 4 ส่วน ได้แก่ LO (Learning organization) องค์กรของการเรียนรู้ จาก LO องค์กรของการเรียนรู้ จะต้องมีการบวนการ OL (Organizational learning) คือ กระบวนการเรียนรู้ในระดับองค์กร จากกระบวนการเรียนรู้จะต้องอาศัย OK (Organizational knowledge) คือ องค์กรความรู้หรือความรู้ที่สำคัญและจำเป็นขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการระบุว่าอะไรคือความรู้ขององค์กร องค์กรมีความรู้นั้นหรือไม่ และอยู่ที่ไหน เพื่อเข้าไปสู่องค์ประกอบสุดท้าย คือ KM (Knowledge management) การจัดการความรู้

ดังนั้น สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ (KM: Knowledge management) และ การเรียนรู้ขององค์กร (OL: Organizational learning) เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรของการเรียนรู้ (LO: Learning organization)

### ข้อมูลธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินในสังกัดกระทรวงการคลัง ก่อตั้งขึ้นโดย พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ที่ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ เพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัด การเก็บออมมีสถานที่รักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชนให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และให้คนไทยได้มีเงินออมไว้ใช้ประโยชน์ต่าง ๆ หรือไว้ใช้เมื่อยามจำเป็น จนปัจจุบันธนาคารออมสินมีการให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนอย่างครบวงจร (ธนาคารออมสิน, 2558 ข)

#### วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและเสริมสร้างความสุขของประชาชน



### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
2. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนา
3. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. ให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
5. รับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

### Core Competency

1. บริการด้วยใจ
2. ยึดมั่นคุณธรรม
3. ใส่ใจใฝ่รู้
4. บูรณาการทีม
5. มุ่งมั่นผลลัพธ์
6. เชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์

ทิศทางและนโยบายการดำเนินงานของธนาคารออมสินได้กำหนดให้มีความสอดคล้องกับการกิจและเป็นไปตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of direction: SOD) ซึ่งเป็นแนวทางที่ภาครัฐมีต่อธนาคารออมสิน คือ มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ชุมชน และเศรษฐกิจฐานราก และส่งเสริมการออมของประชาชน โดยมีการบริหารจัดการซึ่งสนับสนุนโดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหนึ่งในทิศทางและนโยบายการดำเนินงานของธนาคารฯ ทั้งระบบบริการลูกค้า ระบบข้อมูล และระบบบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามมาตรฐาน มีการปรับปรุงระบบการบริหาร และพัฒนาบุคลากร ทั้งการบริหารอัตรากำลัง ระบบประเมินผลที่เชื่อมโยงกับผลตอบแทนรายบุคคล การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual development plan: IDP) แผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Succession plan) และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO) การปรับปรุงกระบวนการธุรกิจหลักและกระบวนการภายในให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวขึ้น การจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงพัฒนาเครื่องมือในการวัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง (ธนาคาร ออมสิน, 2558)

จาก Core competency ที่องค์กรกำหนดในเรื่องของใส่ใจใฝ่รู้ ธนาคารฯ จึงมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตำแหน่ง ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้อย่างทั่วถึงเพื่อเป็นประโยชน์

ต่อการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นการผลักดันและสนับสนุนให้บรรลุสู่เป้าหมาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO: Learning organization) ของธนาคาร โดยได้มีการกำหนดให้ พัฒนาบุคลากรให้ตรงกับหน้าที่หลักของสายงานผ่านการเรียนรู้ระบบ E-learning และระบบ การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge management) เนื่องจากพนักงานทุกระดับตำแหน่งในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้และมีการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถศึกษาเรียนรู้ได้ด้วย ตนเอง (Self learning) โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) รวมทั้งเพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะ เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดสายงานส่วนกลางหรือสายงานกิจการสาขา ก็สามารถ พัฒนาตนเองได้ด้วยการเรียนรู้ผ่านบทเรียนออนไลน์ (E-learning) ได้อย่างเท่าเทียมกัน (ธนาคารออมสิน, 2558)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดร.คัมพันธ์ อภิรมย์วิไลชัย (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการได้รับ อำนาจและโอกาส เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดตาก วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการได้รับอำนาจ และ โอกาสเพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาผลกระทบของ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการได้รับอำนาจและโอกาสเพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กรต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า 1. บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดตาก เห็นว่าได้รับอำนาจและโอกาส เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาก 2. บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดตากมีความเห็นต่อการมุ่งสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคล รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีแบบแผนความคิด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 3. บุคลากรของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดตาก ที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการได้รับอำนาจ และโอกาสเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 4. บุคลากรของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดตาก ที่มีอายุและประสบการณ์ทำงานที่ ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน 5. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการได้รับอำนาจและโอกาสเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร ไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ปานกลางกับการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ครุณี โกเมนเอก (2553) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการศึกษาพบว่า 1. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีผลรวมและมีผลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ผลเท่ากับ 0.76 และปัจจัยที่มีผลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม และ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยทุกปัจจัยส่งผลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ 2. รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ การนำรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปใช้เพื่อให้บรรลุผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ และควรพิจารณาให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยเดียวที่มีผลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีปัจจัยอื่นส่งผลผ่านปัจจัยการจัดการความรู้ทุกปัจจัย หรืออาจเริ่มกิจกรรมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมการจัดการความรู้

นฤมล พุ่มฉัตร (2551) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา วิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีการสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันทั้งภายใน และภายนอกองค์กร มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้อิสระในการคิดตัดสินใจกับพนักงาน จำนวน 6 หน่วยงาน จากการศึกษาพบว่า วิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การให้ทุนการศึกษาต่อการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด) การอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง (การสอนงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเข้าแคมป์) และการทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่) วิธีที่ได้ผลในการพัฒนาบุคลากรเพื่อ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง วิธีที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง การสนับสนุนของหน่วยงาน ได้แก่ การให้งบประมาณสนับสนุนและการประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน และปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล ได้แก่ ผู้นำ

เพชร ไพลีน บุตรคาสา (2553) ศึกษาเรื่อง การรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง จากการศึกษาพบว่า 1. พนักงานการประปานครหลวงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างบรรยากาศในการเรียน ด้านการเรียนรู้ เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน ด้านรูปแบบระบบบัญชี การควบคุมด้าน โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ด้านการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ ด้าน โอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับพนักงาน ด้านการแลกเปลี่ยนภายใน ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบาย ด้านพนักงานตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม ด้านความยืดหยุ่นของค่าตอบแทน และด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์การ 2. พนักงานการประปานครหลวง มีความคาดหวังที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานมีความคาดหวังที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้านรูปแบบระบบบัญชีการควบคุม ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ด้าน โอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับพนักงาน ด้านการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ ด้านการแลกเปลี่ยนภายใน ด้านการเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายด้านพนักงานตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม ด้านความยืดหยุ่นของค่าตอบแทน และด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์การ 3. พนักงานการประปานครหลวง มีระดับการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากระดับความคาดหวังที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทั้งในรายด้านและภาพรวม 4. พนักงานการประปานครหลวง ที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน และพบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน และสายงานที่ต่างกัน มีความคาดหวังที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ภาพิมล รัชอินทร์ (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความรู้ความเข้าใจในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และอธิบายลักษณะปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์ต่อความรู้ความเข้าใจในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล จากผลการศึกษาพบว่า

ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความรู้ความเข้าใจในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล คือ 1) การเป็นฝ่ายรุกเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) การฝึกความคิดให้เฉียบคม 3) ความเต็มใจในการร่วมมือจำทำให้เกิดชัยชนะและชัยชนะ 4) รูปแบบวิธีการคิดในเชิงระบบโดย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.011-0.103 ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันจริง เมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความรู้ความเข้าใจในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของพนักงานสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

อภิญา แจ่มแจ้ง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรม องค์การในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือ เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การในองค์กรกลุ่มบริษัท จำกัด (มหาชน) ที่คิด 1 ใน 200 บริษัทชั้นนำ จำนวน 30 คน จาก 30 บริษัท จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การใฝ่รู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ เรียนรู้ด้วยตนเอง การมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานและมีเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การ การมีความคิดสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอันดับ 1 กับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (การใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีทัศนคติที่ดี และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรจะปฏิบัติสม่ำเสมอ กิจกรรมที่ จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การจัด Internet และ Intranet การเปิดโอกาสให้ พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นภายในและภายนอกองค์การ การให้พนักงานได้สร้างผลงานส่งเข้า ประกวดหรือมีโอกาสนำเสนอผลงาน การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน การจัดห้องสมุดและมุมหนังสือ การประชุมกลุ่มย่อย การให้พนักงานมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การจัดสิ่งพิมพ์ช่วยในการให้ ข้อมูล การจัดตั้งคณะทำงาน กิจกรรมบันเทิงและกีฬา การส่งพนักงานไปดูงานนอกองค์การ การจัดสัมมนานอกสถานที่ การจัดกิจกรรมเสียงตามสาย จัดกิจกรรมที่ร่วมมือกับองค์การภายนอก การใช้สื่อ มัลติมีเดีย จัดศูนย์ฝึกอบรม และการให้ทุนการศึกษา และกลุ่มตัวอย่างบอกถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การว่าวิธีการที่ใช้สร้างมากที่สุดคือ สร้างมาจากผู้บริหารเป็นหลัก

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษางานวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อค้นหาข้อมูลประกอบการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัย
2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
3. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลักครั้งนี้คือผู้เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 รวมทั้งสิ้น 12 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้

1. ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค 14 หน่วยแผนและพัฒนางานสาขา และหัวหน้าทีม KM 14 จำนวน 1 คน
2. สมาชิกทีม KM 14 จำนวน 7 คน
3. พนักงานที่เข้าร่วมการประกวด GSB Idea จำนวน 1 คน
4. พนักงานที่มีลักษณะเป็นผู้ใฝ่รู้ จำนวน 3 คน

#### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาธนาคารออมสินเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา และการขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้อง และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด

3. ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นคำถามให้ครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัยอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะของคำถามจะเป็นประเภทคำถามปลายเปิด โดยกำหนดกรอบในการสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบขององค์กร แห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ที่บูรณาการจากแนวคิดของ Senge (1990), Marquardt (1996) และ Garvin (1993 อ้างถึงใน สุรเดช จงวรรณศิริ, 2558) ดังนี้

3.1 การเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรมีความ ใฝ่รู้และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการเรียนรู้เป็นทีม จากการฝึกฝน จากการปฏิบัติ และจากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น เมื่อมีการเรียนรู้แล้วบุคคลคนมีการนำ ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาศักยภาพตนเอง กลุ่ม และองค์กรต่อไป

3.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบหรือ กลไกต่าง ๆ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์และเอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้พฤติกรรมและค่านิยมของ บุคลากรมีแบบแผนและแนวทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน ทำให้คนและองค์กรสามารถปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงได้

3.3 การจัดการความรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีกระบวนการในการแสวงหา ความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ การทำคลังความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ และพัฒนากระบวนการต่าง ๆ นั้นให้มีความถูกต้องและรวดเร็ว มากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

3.4 การใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจาก คอมพิวเตอร์มาใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยงกัน รวมถึงนำมาใช้ในการจัดการความรู้ และการเพิ่มพูนความรู้ เพื่อช่วยให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา งานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่องค์กรสามารถพัฒนาให้บุคคลใน องค์กรนำความรู้ที่ได้รับประกอบกับประสบการณ์ต่าง ๆ มาวางแผนการดำเนินการ และสามารถ นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ แก้ปัญหา เชื่อมโยง สร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมา ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานองค์กรได้

โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและประสบการณ์

ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารออมสินภาค 14

2.1 สภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

2.2 ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

3.1 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

3.2 การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

### การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย มีวิธีการดำเนินการทดสอบ ดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาแล้วนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พิจารณาและตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-object congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง (Rovinelli & Hambleton, 1977)

ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน คือ

1.1 ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2 นางกীরติญา อนันตสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนส่งเสริมการเรียนรู้ 2 ฝ่าย พัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กลุ่มทรัพยากรบุคคล ธนาคารออมสิน

1.3 นายบัญญัติ สิทธิไกรพงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย หน่วยสนับสนุนบริหารความเสี่ยง 2 ส่วนสนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง สายงานบริหารความเสี่ยง กลุ่มบริหารความเสี่ยง ธนาคารออมสิน



IOC หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ มีค่าอยู่ระหว่าง 1 ถึง -1 ข้อความที่มีความตรงตามเนื้อหาจะมีค่า IOC เข้าใกล้ 1.00 ถ้าข้อใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรจะปรับปรุงข้อความใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด สามารถคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N} = 0.67$$

$\Sigma R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทุกคน

$n$  หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ค่าคะแนน 1 หมายถึง ข้อความมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ค่าคะแนน 0 หมายถึง ข้อความที่ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ค่าคะแนน -1 หมายถึง ข้อความที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data)

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ศึกษาวิธีการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์จากเอกสารงานวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหา จะได้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัย และสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Data)

2.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) แบบตัวต่อตัวเพื่อเปิดเผยสิ่งจูงใจ ความเชื่อ ทศนคติของผู้ตอบ โดยการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ท้าววิจัย ก่อนเริ่มการทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แสดงถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียง ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้มีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แต่ละรายจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัย หรือ ไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น ที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์

2.2 ในขณะที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกสรุปสั้น ๆ เฉพาะประเด็นที่สำคัญ และเมื่อจบการสัมภาษณ์จะทำการบันทึกข้อมูลอื่น ๆ ทันทที เช่น ลักษณะท่าทาง ลักษณะน้ำเสียง ตามความเป็นจริง โดยไม่มีการตีความ นอกจากนี้ยังได้บันทึกเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก หรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัยขณะที่รวบรวมข้อมูล ซึ่งการเขียนบันทึกสรุปสั้นๆ ดังกล่าวมีประโยชน์สำหรับผู้วิจัยในการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มหัวข้อสรุป

2.3 ข้อมูลจะถูกนำมาทำการบันทึกและถอดเทปรายวัน เพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป และข้อมูลที่ได้มาผู้วิจัยจะนำมาถอดเทปคำต่อคำ ประโยคต่อประโยค แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งด้วยการฟังเทปบันทึกเสียงซ้ำ

2.4 นอกจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) แล้ว ผู้วิจัยยังใช้การสังเกต (Observation) ร่วมด้วย

### ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ดังนี้

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้วิจัย ซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูล
2. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจนนำกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลว่าข้อมูลเป็นจริงตรงกับความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่
3. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
4. ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียนระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิจัยในการที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน
5. การยืนยันผลการวิจัย (Conformability) โดยการที่ผู้วิจัยจะเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรวิจัยไว้เป็นอย่างดีพร้อมสำหรับการตรวจสอบ (Audit Trail) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้ไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นของผู้วิจัย

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยคัดแปลงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ Colaizzi (1978) ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดความจากเครื่องบันทึกเสียงและการบันทึกภาคสนาม มาพิจารณาหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ
2. นำข้อมูลกลับมาอ่านพิจารณาอีกครั้ง โดยละเอียดแล้วจึงตีความพร้อมทำการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง
3. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันใกล้เคียงมาไว้กลุ่มเดียวกัน มีการสร้างหัวข้อสรุป และกลุ่มหัวข้อสรุปแนวคิดในตัวข้อมูล โดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยคแล้วจึงตั้งคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นกลุ่มใหญ่ (Themes) และกลุ่มย่อยที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ (Sub-theme)
4. อธิบายปรากฏการณ์คู่แฉดอย่างละเอียดครบถ้วน โดยเขียนให้มีความต่อเนื่องและกลมกลืนกันระหว่างข้อความหรือประโยค ความหมายและหัวข้อต่าง ๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องพยายามตัดข้อมูลหรือหัวข้อที่ไม่จำเป็นออก
5. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยจะไม่มีการนำทฤษฎีไปควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
6. ตรวจสอบความตรงของข้อมูล โดยนำข้อสรุปไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบว่าเป็นความจริงตามที่บรรยายและอธิบายมาหรือไม่ เพื่อให้ได้ข้อสรุปสุดท้ายที่สมบูรณ์และเป็นข้อค้นพบจากการให้ข้อมูลจริงของผู้ให้ข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลมาตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 จำนวน 12 คน จากนั้นนำข้อมูลมาสรุปและวิเคราะห์โดยกระบวนการเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. สภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14
3. ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14
4. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14
5. การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14
6. แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14
7. ข้อเสนอแนะ

#### ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และได้ทำการกำหนดตัวอักษร A1-A12 แทนผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ในการขอสัมภาษณ์ผู้ทำการวิจัยได้ทำการส่งจดหมายแนะนำตัวให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์และอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการขอสัมภาษณ์

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ระยะเวลาการทำงาน (ปี)	ตำแหน่งงาน
A1	ชาย	40	ปริญญาโท	16	ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค 14 หัวหน้าทีม KM 14
A2	ชาย	30	ปริญญาตรี	6	พนักงานสนับสนุนธุรกิจ 6 สมาชิกทีม KM 14
A3	หญิง	32	ปริญญาตรี	6	พนักงานสนับสนุนธุรกิจ 6 สมาชิกทีม KM 14

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ผู้ให้ ข้อมูล หลัก	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับ การศึกษา	ระยะเวลา การทำงาน (ปี)	ตำแหน่งงาน	
A4	หญิง	38	ปริญญาโท	5	พนักงานสนับสนุนธุรกิจ 7	สมาชิกทีม KM 14
A5	หญิง	37	ปริญญาตรี	5	พนักงานสนับสนุนธุรกิจ 6	สมาชิกทีม KM 14
A6	หญิง	32	ปริญญาตรี	4	พนักงานสนับสนุนธุรกิจ 4	สมาชิกทีม KM 14
A7	หญิง	30	ปริญญาตรี	4	พนักงานสนับสนุน การปฏิบัติงาน 5	สมาชิกทีม KM 14
A8	หญิง	29	ปริญญาตรี	4	พนักงานตรวจสอบภายใน 4	สมาชิกทีม KM 14
A9	ชาย	46	ปริญญาตรี	15	รักษาการผู้ช่วยผู้จัดการสาขา เพียวเพลส	สมาชิกทีม KM 14 และ ผู้ประกวด GSB Idea ได้รับ รางวัล Popular vote
A10	หญิง	27	ปริญญาตรี	3	พนักงานสนับสนุนธุรกิจ 5	พนักงานภาคที่มี ลักษณะเป็นผู้ใฝ่รู้
A11	หญิง	34	ปริญญาตรี	4	พนักงานประเมินราคาและ พิธีการสินเชื่อ 5	พนักงานเขตที่มี ลักษณะเป็นผู้ใฝ่รู้
A12	หญิง	28	ปริญญาตรี	5	ลูกจ้างปฏิบัติการ	พนักงานสาขาที่มี ลักษณะเป็นผู้ใฝ่รู้

A1 เพศชาย อายุ 40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค 14 ประสบการณ์ทำงาน 16 ปี และปัจจุบันเป็นหัวหน้าทีม KM 14 และเคยเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น การบ่งชี้ความรู้ของธนาคารและกำหนดหมวดหมู่ (Strategic & Knowledge mapping) เทคนิคการสอนงาน การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการงานสาขา และการพัฒนาระบบ KM ในองค์กร

A2 เพศชาย อายุ 30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งพนักงานสนับสนุนธุรกิจ 6 ระดับ ประสบการณ์ทำงาน 6 ปี และเป็นผู้ประสานงานระหว่างทีม KM 14 กับหน่วยงานอื่นรวมถึงหน่วยงานในสังกัดของธนาคารออมสินภาค 14 และเคยเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในเรื่องการพัฒนาระบบ KM ในองค์กร

A3 เพศหญิง อายุ 32 ปี ตำแหน่งพนักงานสนับสนุนธุรกิจ 6 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 6 ปี และเป็นผู้ดูแลระบบ KM 14 โดยจัดส่งข้อมูลรวมถึงตอบข้อคำถามให้กับพนักงานในสังกัดกรณีมีการสอบถามมาที่ระบบ และเคยเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในเรื่องการพัฒนาระบบ KM ในองค์กร

A4 เพศหญิง อายุ 38 ปี ตำแหน่งพนักงานสนับสนุนธุรกิจ 7 ระดับการศึกษาปริญญาโท ประสบการณ์ทำงาน 5 ปี และเป็นสมาชิกทีม KM 14 โดยเป็นผู้รวบรวม ประมวล และจัดส่งข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับงานด้านสถาบันการเงินชุมชน และเคยเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในเรื่องการพัฒนาระบบ KM ในองค์กร

A5 เพศหญิง อายุ 37 ปี ตำแหน่งพนักงานสนับสนุนธุรกิจ 6 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 5 ปี และเป็นสมาชิกทีม KM 14 โดยเป็นผู้รวบรวม ประมวล และจัดส่งข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับงานด้านสถิติ ด้านการวิเคราะห์ระบบเศรษฐกิจของประเทศและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสาขาในสังกัด และเคยเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในเรื่องการพัฒนาระบบ KM ในองค์กร

A6 เพศหญิง อายุ 32 ปี ตำแหน่งพนักงานสนับสนุนธุรกิจ 4 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 4 ปี และเป็นสมาชิกทีม KM 14 โดยเป็นผู้รวบรวม ประมวล และจัดส่งข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับงานด้านสถิติ ด้านการวิเคราะห์ระบบเศรษฐกิจของประเทศและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสาขาในสังกัด (ทำงานร่วมกับ A5) และเคยเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในเรื่องการพัฒนาระบบ KM ในองค์กร

A7 เพศหญิง 5 อายุ 30 ปี ตำแหน่งพนักงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 4 ปี และเป็นสมาชิกทีม KM 14 โดยเป็นผู้รวบรวม ประมวล และจัดส่งข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและอาชีวอนามัยของหน่วยงาน และเคยเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในเรื่องการพัฒนาระบบ KM ในองค์กร

A8 เพศหญิง อายุ 29 ปี ตำแหน่งพนักงานตรวจสอบภายใน 4 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 4 ปี และเป็นสมาชิกทีม KM 14 โดยเป็นผู้รวบรวม ประมวล และจัดส่งข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับงานด้านระเบียบ คำสั่ง ของธนาคาร และเคยเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในเรื่องการพัฒนาระบบ KM ในองค์กร

A9 เพศชาย อายุ 46 ปี ตำแหน่งรักษาการผู้ช่วยผู้จัดการสาขาพืชผล สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 15 ปี เคยเป็นสมาชิก KM ฝ่ายสอบทานสินค้า และเคยได้รับรางวัล Popular Vote GSB Idea (งานประกวดนวัตกรรมใหม่ของธนาคารออมสิน) ปี 2557 ปัจจุบันเป็นสมาชิกทีม KM 14 โดยเป็นผู้รวบรวม ประมวล และจัดส่งข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับงานด้านธุรกิจและผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และเคยเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในเรื่องการพัฒนาระบบ KM ในองค์กร

A10 เพศหญิง อายุ 27 ปี ตำแหน่งพนักงานสนับสนุนธุรกิจ 5 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 3 ปี เคยปฏิบัติงานทั้งด้านระดับหน่วยงานสาขา เขต และภาค เป็นบุคคลที่มีความใฝ่รู้ ปัจจุบันกำลังศึกษาปริญญาโท โดยผ่านการเรียนระบบออนไลน์ของธนาคารออมสิน

A11 เพศหญิง อายุ 32 ปี ตำแหน่งพนักงานประเมินราคาและพิธีการสินค้า ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 4 ปี เคยปฏิบัติงานทั้งด้านระดับหน่วยงานสาขา และเขต เป็นบุคคลที่มีลักษณะของผู้ใฝ่รู้ เนื่องจากในเวลาว่างจะทำการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทั้งในงานที่ทำและทั่วไปทั้งจากเอกสาร และผ่านระบบการเรียน E-Learning

A12 เพศหญิง อายุ 29 ปี ตำแหน่งลูกจ้างปฏิบัติการ ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงานประมาณ 5 ปี และเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้ เพลิดเพลินที่จะเข้ารับการอบรมจากระบบการเรียน E-Learning เพื่อเพิ่มพูนทักษะของตนเอง

สรุป ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 3 คน หญิง จำนวน 9 คน อายุระหว่าง 27 ปี ถึง 46 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 10 คน ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 2 คน ระยะเวลาการทำงานอยู่ระหว่าง 2 ปี ถึง 16 ปี ตำแหน่งงานระดับผู้บริหาร จำนวน 2 คน พนักงานระดับ 4-7 จำนวน 9 คน และลูกจ้างปฏิบัติการ จำนวน 1 คน

## สภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

### 1. ด้านการเรียนรู้

ปัจจุบันธนาคารออมสินภาค 14 มีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competency) ว่าพนักงานควรมีลักษณะของการใส่ใจใฝ่รู้ ดังนั้น ธนาคารฯ จึงมีการสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัด ได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการต่าง ๆ ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning การฝึกอบรมและสัมมนา การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้จากการทำงาน และการทำกิจกรรม โดยกิจกรรมที่ธนาคารออมสินภาค 14 มีการทำ

ทุกวัน คือ กิจกรรม Morning talk เป็นการประชุมช่วงเช้าเวลา 8.15-8.30 น. ของทุกวันเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์กร คำสั่งธนาคารที่เป็นปัจจุบัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

ตารางที่ 4-2 สภาพปัจจุบันด้านการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	สภาพปัจจุบัน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้จากการทำงาน (On the job training) การฝึกอบรมและสัมมนา ตลอดจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning) และระบบการจัดการความรู้ (KM)	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10, A11, A12	11	91.67
2	มีการจัดกิจกรรม Morning talk คือ การประชุมช่วงเช้าเวลา 8.15 – 8.30 น. ของทุกวัน เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์กร คำสั่งธนาคารที่เป็นปัจจุบัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน	A5, A6, A7, A9, A11, A12	6	50.00
3	มีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competency) ว่าพนักงานควรมีลักษณะของการใส่ใจใฝ่รู้	A1	1	8.33

## 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

ปัจจุบันธนาคารออมสินมีเป้าหมายการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ออมสินยุคใหม่ (GSB new era) เพื่อเป็นธนาคารที่ทันสมัย มีนวัตกรรมด้านการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ธนาคารจึงต้องพัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงาน เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกำหนดเป้าหมายให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในส่วนของธนาคารออมสินภาค 14 มีการกำหนดให้หน่วยแผนและพัฒนางานสาขาภาค 14 ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ จึงได้จัดตั้งทีม KM 14 ที่มีตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดให้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนางานด้าน



การจัดการความรู้เพื่อนำมาบริหารจัดการความรู้ภายในหน่วยงานในสังกัดภาค 14 และรองรับนโยบายต่าง ๆ ทั้งนี้ ในสายงานการบังคับบัญชาของธนาคารมีหลายส่วนงาน และมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรภายในองค์กรอยู่ตลอด เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง และเป็นการพัฒนาคน และยังมี การปรับวัฒนธรรมองค์กร โดยทุกคนต้องมาประชุมในตอนเช้าทุกวันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดการพูดคุยปรึกษากัน ทำให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

ตารางที่ 4-3 สภาพปัจจุบันด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	สภาพปัจจุบัน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	มีการกำหนดเป้าหมายให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	A1, A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9, A11	9	75.00
2	มีการจัดตั้งทีม KM 14 เพื่อรองรับนโยบายด้านการจัดการความรู้ ในปี 2558	A1, A2, A6, A7, A8, A12	6	50.00
3	มีการปรับวัฒนธรรมองค์กร โดยทุกคนต้องมาประชุมในตอนเช้าทุกวัน ทำให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้	A9, A11	2	16.67
4	มีสายงานการบังคับบัญชาหลายตำแหน่งหลายส่วนงาน	A5	1	8.33
5	มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่บุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง และเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้งานหลายด้าน	A10	1	8.33

### 3. ด้านการจัดการความรู้

ปัจจุบันธนาคารออมสินภาค 14 มีการกำหนดให้หน่วยแผนและพัฒนางานสาขา พร้อมด้วยทีม KM 14 ดำเนินงานต่าง ๆ ตามกระบวนการจัดการความรู้ คือ การค้นหาความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร และได้นำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เช่น ระบบ KM ระบบ E-learning ระบบการจัดเก็บฐานข้อมูล เป็นต้น

ตารางที่ 4-4 สภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	สภาพปัจจุบัน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ทีม KM 14 มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ คือ มีการค้นหาความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	A1, A2, A3, A4, A6, A8, A9, A11, A12	9	75.00
2	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เช่น ระบบ KM ระบบ E-learning ระบบการจัดเก็บฐานข้อมูล	A3, A4, A5, A7, A10, A12	6	50.00

#### 4. ด้านการใช้เทคโนโลยี

ปัจจุบันธนาคารออมสินภาค 14 ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อแจ้งข่าวสาร ติดต่อสื่อสาร และสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เช่น ระบบ KM ระบบ E-Learning ซึ่งปัจจุบันมีการพัฒนาระบบให้ดีขึ้นมากเมื่อเทียบกับสมัยก่อน โดยส่วนใหญ่พนักงานจะมีการใช้เทคโนโลยีผ่านระบบ E-mail และระบบ Intranet ของธนาคาร

ตารางที่ 4-5 สภาพปัจจุบันด้านการใช้เทคโนโลยีของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	สภาพปัจจุบัน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อแจ้งข่าวสาร ติดต่อสื่อสาร และสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เช่น ระบบ E-mail ระบบ KM	A1, A2, A3, A4, A6, A8, A9, A10, A11, A12	10	83.33
2	ส่วนใหญ่จะใช้งานผ่านระบบ Intranet หรือ E-mail	A3, A6, A7, A12	4	33.33
3	มีการพัฒนาขึ้นจากสมัยก่อน	A5	1	8.33

#### 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ปัจจุบันธนาคารออมสินภาค 14 มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดเป็นระบบได้โดยการส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมประชุมหรือแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้บริหารของธนาคารฯ ต้องผ่านการสอบทั้งในด้านความรู้ในคำสั่งของธนาคาร และด้านการบริหารและคิดวิเคราะห์ ทำให้บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่สามารถคิดเป็นระบบได้ แต่ระบบการดำเนินงานอาจไม่เอื้อต่อการใช้ความคิดและตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากมีระบบการดำเนินงานตามสายงานการบังคับบัญชา ทำงานตามลำดับขั้นเท่านั้น การตัดสินใจในงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารเท่านั้น

ตารางที่ 4-6 สภาพปัจจุบันด้านการคิดอย่างเป็นระบบของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	สภาพปัจจุบัน	ผู้ให้ สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	มีระบบการดำเนินงานตามสายงานการบังคับบัญชา ทำงานตามลำดับขั้นเท่านั้น การตัดสินใจในงานขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	A4, A5, A6, A7	4	33.33
2	มีการส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมประชุมหรือแสดงความคิดเห็นได้ในบางเรื่อง เช่น เรื่องการจัดกิจกรรมหรือเรื่องที่ไม่กระทบงาน แต่ไม่รวมถึงการวางแผนงานก่อนที่จะทำ	A1, A3, A9, A11	4	33.33
3	ผู้บริหารต้องผ่านการสอบทั้งในด้านความรู้ในคำสั่งของธนาคาร และด้านการบริหารและคิดวิเคราะห์	A2, A10	2	16.67
4	บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ (ผู้บริหาร) สามารถคิดเป็นระบบได้	A8, A12	2	16.67

### ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

#### 1. ด้านการเรียนรู้

บุคลากรบางส่วนของธนาคารออมสินภาค 14 ยังขาดความใฝ่รู้ ซึ่งเกิดจากการขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ อีกทั้ง ธนาคารยังมีการสนับสนุนการเรียนรู้เป็นทีมน้อย มีระบบการเรียนรู้แบบสอนงานที่ขาดประสิทธิภาพ และหลักสูตรการอบรมและสัมมนาไม่มีความหลากหลายและจำกัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะกลุ่ม ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ทั่วถึง

ตารางที่ 4-7 ปัญหาและอุปสรรคด้านการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ขาดการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ เพราะองค์กรไม่มีการให้รางวัลตอบแทนจากการที่เขาเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในงานนั้น หรือ จากการที่เขาเป็นผู้ใฝ่รู้ เช่น เขาเรียนรู้งานได้หลายด้าน แต่เขาก็ไม่ได้รับผลตอบแทนใด ๆ ทำให้รู้สึกขาดแรงจูงใจ ขาดความความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับความพยายามของตนเองที่ลงไป	A2, A3, A6, A11, A12	5	41.67
2	การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและสัมมนา ไม่หลากหลายและไม่ทั่วถึงเพราะธนาคาร จำกัดผู้เข้ารับการอบรม ทำให้ผู้ที่อยากเข้าศึกษาเรียนรู้ไม่ได้เข้าร่วม อีกทั้ง หลักสูตรการอบรมมีเพียงไม่กี่หลักสูตร และเป็นหลักสูตรเดิม ๆ (เงินฝาก สินเชื่อ) ไม่มีหลักสูตรใหม่ ๆ ที่เสริมสร้างทักษะและความรู้ด้านอื่น ๆ องค์กรไม่มีการสำรวจความคิดเห็นพนักงาน ก่อนการกำหนดหลักสูตร และไม่มีการฝึกอบรมพนักงานใหม่ก่อนปฏิบัติงานจริง	A4, A5, A9, A11	4	33.33
3	บุคลากรบางส่วนขาดความใฝ่รู้ เพราะเกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยบางท่านมีความเกียจคร้าน บางท่านคิดว่าถึงไม่เรียนรู้ก็ไม่เกิดผลกระทบร้ายแรงต่อตน และบุคคลที่อายุมากมักอ้างว่าเรียนแล้วจำไม่ได้	A1, A7, A8	3	25.00

## ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4	ขาดการส่งเสริมเรียนรู้เป็นทีม เพราะการทำงานส่วนใหญ่จะเป็นแบบใครทำงานส่วนไหน ก็ทำงานในส่วนนั้น ไม่ค่อยได้เชื่อมโยงงานกัน และไม่ค่อยมีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนการร่วมกิจกรรมเป็นทีม เช่น กิจกรรมการออกค่าย เพื่อสร้างความสัมพันธ์เป็นต้น	A3, A6	2	16.67
5	การเรียนรู้จากการสอนงานขาดประสิทธิภาพ เพราะงานสาขามีภาระงานจำนวนมาก (เนื่องจากลูกค้าธนาคารออมสินเป็นลูกค้ารายย่อย ปริมาณลูกค้าต่อรายจำนวนมาก) เป็นงานที่ต้องบริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว ทำให้เวลาในการสอนงานไม่เพียงพอ โดยผู้สอนงานจะใช้ประสบการณ์ของตนในการสอนงานให้กับพนักงานใหม่โดยการปฏิบัติจริงให้ดู แต่สอนงานบางครั้งไม่เป็นลำดับขั้นตอน เนื่องจากไม่ได้ศึกษาถึงวิธีการสอนงานที่ดี (ปัจจุบันมีให้เรียนเทคนิคการสอนงานใน E-Learning) อีกทั้งผู้สอนและผู้ได้รับการสอน ไม่ได้ศึกษาข้อมูลละเอียด คำสั่ง ที่เป็นปัจจุบัน ทำให้มีการถ่ายทอดความรู้และข้อมูลที่บิดเบือน ไม่ถูกต้อง	A10, A11	2	16.67

## 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

บุคลากรของธนาคารออมสินภาค 14 ส่วนใหญ่ยังไม่ทราบถึงเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้ง โครงสร้างองค์กรมีหลายลำดับชั้นและแยกส่วนงานกันทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงาน ไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้กัน

บางหน่วยงานโดยเฉพาะงานด้านสาขา มีภาระหน้าที่จำนวนมาก ต่างคนต่างทำงาน ไม่มีเวลาที่จะทำกิจกรรมหรือทำสิ่งอื่นเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของตน วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ เนื่องจากไม่มีการชักชวน การกระตุ้นหรือถ่ายทอดความรู้กัน อีกทั้งการจัดตั้งทีม KM 14 ขาดการสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานอย่างจริงจังอีกด้วย

ตารางที่ 4-8 ปัญหาและอุปสรรคด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	โครงสร้างการทำงานแยกส่วนงานกันทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงาน เช่น เงินฝาก กู้ยืมส่วนเงินฝาก สินเชื่อก็ทำแต่สินเชื่อ ไม่ค่อยได้เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกัน และพนักงานไม่ได้รับการเอื้ออำนาจการตัดสินใจในงาน ต้องรอคำสั่งตามลำดับชั้นอย่างเดียวถึงจะทำต่อไปได้ และองค์กรยังมีหลายลำดับชั้นหลายขั้นตอน การส่งต่อข้อมูลนั้นต้องมาระดับภาคและส่งต่อว่าเป็นเรื่องของหน่วยใดรับผิดชอบ รอเสนอหัวหน้าหน่วย หัวหน้าหน่วยเสนอผู้อำนวยการภาคว่าคิดเห็นเช่นใด ภาคส่งต่อมาเขต เขตพิจารณาและรับทราบ เขตส่งต่อไปสาขา พนักงานธุรการสาขาเสนอผู้จัดการ ผู้จัดการสั่งให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบอีกที นอกจากนั้นงานด้านสาขามีการกำหนดภาระงานหน้าที่ต่อวันจำนวนมาก และอัตราพนักงานต่อปริมาณงานไม่สัมพันธ์กัน เนื่องจากลูกค้าเป็นรายย่อย ปริมาณคนต่องานจำนวนมาก ทำให้ต่างคนต่างทำงาน อีกทั้งยังต้องจัดทำรายงานสรุปผลหลายรายงาน ทำให้ไม่มีเวลาที่จะทำกิจกรรมหรือทำสิ่งอื่นเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของตน	A4, A5, A6, A7, A10, A11, A12	7	58.33

## ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2	บุคลากรไม่ทราบถึงเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานรู้เพียงแค่ว่าต้องเข้ารับการฝึกอบรม ต้องเรียน E-Learning ตามหนังสือสั่งการที่ได้รับ เหมือนเป็นการทำด้วยการบังคับ ไม่ได้ทำด้วยความเข้าใจว่าองค์กรต้องการสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ต้องการให้พนักงานพนักงานศึกษาพัฒนาตนเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ อาจเกิดจากการที่องค์กร ไม่ได้ประชาสัมพันธ์ถึงเป้าหมายที่แท้จริงผ่านสื่อต่าง ๆ ให้พนักงานได้ทราบด้วย	A1, A2, A3	3	25.00
3	แผนงานการดำเนินงานด้านจัดการความรู้ของทีม KM 14 ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารมีความเห็นว่างานหลักของธนาคารที่ต้องทุ่มเทและมุ่งเป้าหมายคือการดำเนินธุรกิจธนาคารให้บรรลุเป้าเงินฝากและสินเชื่อ ส่วนงานด้านอื่นเป็นเพียงการสนับสนุน	A8, A9	2	16.67
4	วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น บุคลากรในองค์กรไม่ค่อยมีการซักชวน การกระตุ้น หรือถ่ายทอดความรู้กัน	A7	1	8.33

## 3. ด้านการจัดการความรู้

องค์กรยังขาดการแสวงหาความรู้จากส่วนย่อย หรือ งานด้านการปฏิบัติงานของสาขาที่อยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และในบางครั้งไม่ได้บันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภท และผู้ให้ข้อมูลหรือผู้เชี่ยวชาญ อีกทั้ง เอกสารทางวิชาการเข้าใจยาก พนักงานไม่มีการนำความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้หรือตัดสินใจในงานและขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ผ่านระบบ KM ไม่เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กัน ทำให้ไม่มีการดึงความรู้ที่ฝังลึก (ความรู้ที่ซ่อนเร้น) ออกมาทำให้ไม่มีการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ

ตารางที่ 4-9 ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ขาดการแสวงหาและจัดเก็บข้อมูล ส่วนย่อยที่มาจาก การปฏิบัติ การของสาขา เพราะงานสาขาจะเป็นงานที่เรียนรู้กันผ่าน การสอนงานเป็นหลัก ถ่ายทอดเทคนิค และประสบการณ์แบบคนต่อคน การ แสวงหาและจัดเก็บข้อมูลสาขาทำได้ยาก เนื่องจากต้องเข้าไปใกล้ชิดและร่วมปฏิบัติ จริง ซึ่งทีม KM 14 ไม่ได้ลงไปแสวงหา ข้อมูลในส่วนนี้	A1, A5, A7, A9, A11	5	41.67
2	ขาดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพราะในการวางแผนนโยบายการจัดการ ความรู้ประจำปี ไม่มีการสำรวจความ ต้องการข้อมูลหรือสารสนเทศจาก พนักงานว่าต้องการอะไร และพนักงานไม่ ค่อยมีการเข้ามาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ กันผ่านระบบ KM ไม่มีการโต้ตอบหรือ สนทนาระหว่างกัน เนื่องจากธนาคาร ไม่ได้ประชาสัมพันธ์หรือจูงใจ	A3, A6, A8, A9, A10	5	41.67
3	เอกสารทางวิชาการเข้าใจยาก รวม หมายถึง ระเบียบ คำสั่ง ของธนาคาร มีการ ใช้ภาษาในการเผยแพร่ที่เข้าใจยาก ไม่จูง ใจที่จะเข้าไปศึกษา	A4, A5, A7	3	25.00
4	การทำงานของทีม KM 14 ในบางครั้งมี ความบกพร่องละเอียดการบันทึกเพื่อระบุ แหล่งที่มาของความรู้ ประเภท และ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นให้เข้าระบบเดียวกัน ทำให้ไม่มีแหล่งข้อมูลเพื่อศึกษาต่อ	A2	1	8.33



ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5	พนักงานไม่ค่อยมีการนำสารสนเทศที่ได้รับไปประยุกต์ใช้หรือตัดสินใจ เพราะเกิดจากข้อมูลที่ให้เป็นในภาพรวม ไม่ได้แยกย่อยเป็นรายจังหวัดหรืออำเภอให้เข้ากับการใช้งานของแต่ละสาขา และเกิดจากข้อมูลมีการใช้ภาษา รูปแบบในการศึกษาที่เข้าใจยาก	A12	1	8.33

#### 4. ด้านการใช้เทคโนโลยี

บุคลากรบางกลุ่มยังขาดความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะผู้ที่มีอายุมากจะมีอคติต่อการใช้เทคโนโลยีซึ่งมองว่าตนเองแก่เกินกว่าที่จะเรียนรู้และใช้งานได้ สาเหตุหนึ่งเกิดจากการที่องค์กรไม่ได้มีการเข้ามาสนับสนุนและสอนการใช้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในองค์กร อีกทั้ง ยังมีปัญหาความเลื่อมล้ำหรือไม่เท่าเทียมกันของการมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไว้ใช้งาน ทำให้การใช้คอมพิวเตอร์ในการช่วยฝึกอบรม ช่วยสอน และเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่เพียงพอ และยังขาดการพัฒนาและปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ระบบไม่เสถียร ไม่ทันสมัย พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายต่อการใช้เทคโนโลยีที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4-10 ปัญหาและอุปสรรคด้านการใช้เทคโนโลยีของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ระบบงานไม่เสถียร ไม่ทันสมัย เมื่อผู้ใช้งานเข้าใช้งานจำนวนมาก ก็ไม่สามารถใช้งานได้	A2, A3, A5, A6, A7, A10	6	50.00

## ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2	อุปกรณ์ไม่เพียงพอ เพราะการจัดสรร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ส่วนกลางจะจัดสรร ให้สาขา เป็นเกณฑ์ที่ส่วนกลางคิดว่าเงิน ฝากควรมีเท่าไร สินเชื่อควรมีเท่าไร และ ไว้บันทึกงานควรมีเท่าไร (ผู้จัดสรรไม่ใช่ ผู้ทำงานจริง) ไม่ได้จัดสรรตามจำนวน อัตราพนักงานที่แท้จริง และเครื่องที่ จัดสรรสามารถใช้งานได้ตามระบบที่ กำหนดเท่านั้น (เงินฝาก สินเชื่อ สงเคราะห์ ชีวิต) ระบบงานอื่น เพื่อรองรับ E-mail Intranet KM E-Learning มีเพียงไม่กี่เครื่อง ที่ใช้ได้	A1, A4, A5, A8, A10	5	41.67
3	พนักงานบางกลุ่มยังขาดความรู้ด้าน เทคโนโลยีโดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุมาก จะมีอคติต่อการใช้เทคโนโลยีซึ่งมองว่า ตนเองแก่เกินกว่าที่จะเรียนรู้และใช้งานได้ เนื่องจากองค์การไม่ได้มีการเข้ามา สนับสนุนและสอนการใช้งานเทคโนโลยี ต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในองค์การ	A1, A9, A11, A12	4	33.33

## 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

บุคลากรบางกลุ่มขององค์การยังขาดความรู้และประสบการณ์ ทำให้ไม่สามารถ  
คิดวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งบุคลากรยังมีความคิดยึดติด ไม่เปิดใจยอมรับ  
สิ่งใหม่ ถือความคิดตนเป็นสำคัญ ทำให้ยึดถือแต่สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตน ขาดการมองงานในภาพรวม  
ทำให้ไม่เข้าใจกระบวนการต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน โดยบุคลากรถูกปิดกั้นทางความคิด ไม่ค่อยได้  
แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ การดำเนินงานไม่ได้ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ อีกทั้งพนักงาน

ส่วนใหญ่อยู่กับระบบการทำงานแบบเดิม ๆ ความคิดเดิม ๆ ทำให้ความคิดใหม่ ๆ ไม่ได้รับการพิจารณาหรือผสมผสานให้เกิดบูรณาการณ้ด้านการทำงานหรือความคิดในเชิงสร้างสรรค์ได้

ตารางที่ 4-11 ปัญหาและอุปสรรคด้านการคิดอย่างเป็นระบบของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ขาดการส่งเสริมทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ เพราะระบบการดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 14 ส่วนใหญ่ต้องรอการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา พนักงานไม่ได้ฝึกทักษะการคิด การตัดสินใจ อีกทั้ง พนักงาน ส่วนใหญ่อยู่กับระบบการทำงานแบบเดิม ๆ ความคิดเดิม ๆ ทำให้ความคิดใหม่ ๆ ไม่ได้รับการพิจารณาหรือผสมผสานให้เกิดบูรณาการณ้ด้านการทำงานหรือความคิดในเชิงสร้างสรรค์	A1, A4, A5, A9	4	33.33
2	บุคลากรมีความคิดยึดติด เพราะบางท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเพียงด้านเดียว และ บางท่านมีความมั่นใจในตนเองสูง มีความเห็นว่าคุณสมบัติของตนถูกต้องเสมอ	A2, A3, A6	3	25.00
3	บุคลากรถูกปิดกั้นทางความคิด เพราะลักษณะการดำเนินงานให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้อาวุโสมากกว่า เมื่อพนักงานเสนอสิ่งใดอาจไม่ได้รับการพิจารณา ทำให้พนักงานไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ไม่มีการเสนอแนะความคิดเห็นส่วนตัว ไม่มีการนำเสนอสิ่งใหม่	A3, A6, A7	3	25.00
4	บุคลากรขาดความรู้ เพราะไม่มีการศึกษาหาความรู้ให้กับตนเองเพิ่มเติม และการฝึกอบรมขององค์กรมีหลักสูตรไม่หลากหลายและจำกัดผู้เข้าอบรม	A8, A10	2	16.67

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5	บุคลากรขาดการมองงานในภาพรวม โดยบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การรู้แต่หน้าที่ของตนเองไม่ศึกษางานในภาพรวม เช่น ศึกษาเพิ่มถึงงานระดับหน่วย ระดับสาขา ระดับเขต และระดับภาค	A11, A12	2	16.67

### การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน

#### ภาค 14

##### 1. ด้านการเรียนรู้

องค์การควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและสัมมนาที่หลากหลายและทั่วถึง สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างลักษณะนิสัยใฝ่รู้ และสร้างบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้

ตารางที่ 4-12 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ส่งเสริมการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและสัมมนาที่หลากหลายและทั่วถึง เนื่องจากการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมและสัมมนาสามารถเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การให้มีความรู้ มีทักษะ และทัศนคติไปตามองค์ความรู้ที่ธนาคารต้องการ	A4, A5, A9, A11	4	33.33
2	สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจมีผลต่อการชักนำพฤติกรรมบุคลากรให้ตอบสนองต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การได้	A2, A3, A6, A12	4	33.33

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ลำดับ	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้ สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3	ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม เนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีมจะช่วยให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์กัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกิดการเสริมสร้างและเติมเต็มความรู้ระหว่างกัน มีการช่วยเหลือกัน และส่งผลให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายสามารถทำงานเป็นระบบได้ดี	A3, A6	2	16.67
4	ส่งเสริมการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากงานธนาคารส่วนใหญ่เป็นงานด้านปฏิบัติการ พนักงานจะเรียนรู้งานผ่านการสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การทำงานต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่ถูกต้อง และกำหนดให้ผู้สอนงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานอย่างละเอียด ต้องศึกษาระเบียบคำสั่งให้เป็นปัจจุบันเพื่อการถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้องและสามารถตอบคำถามของผู้ฝึกงานได้	A10, A11	2	16.67
5	สร้างลักษณะนิสัยใฝ่รู้ เนื่องจากการสร้างลักษณะนิสัยใฝ่รู้จะทำให้บุคลากรตื่นตัวกับสิ่งแปลกใหม่รอบตัว อยากรู้อยากเห็น เสาะแสวงหาความรู้ คิดหาเหตุผล เกาะติดสถานการณ์ และค้นหาคำตอบอยู่ตลอดเวลา	A1, A8	2	16.67
6	สร้างบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสมจะส่งผลให้พนักงานมีความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตน	A7	1	8.33

## 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

องค์การควรมีโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างการรับรู้ถึงเป้าหมายการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับพนักงาน สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้ และ  
ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

ตารางที่ 4-13 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคารออมสิน

ภาค 14

ลำดับ	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ปรับหรือเขียนแผนภาระหน้าที่ในงานตาม โครงสร้างองค์กรให้มีความเชื่อมโยงกันให้มี การแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ได้มากขึ้น	A4, A5, A6, A7, A10, A11, A12	7	58.33
2	สร้างการรับรู้ถึงเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ เพราะเมื่อพนักงานทราบถึงเป้าหมาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้ความคิด การกระทำ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร พนักงานจะเข้าใจว่าต้องทำอะไรและต้องทำ อย่างไรเพื่อให้องค์กรบรรลุผล	A1, A2, A3	3	25.00
3	สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานจัดการ ความรู้ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนงานและ กลยุทธ์ที่วางไว้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาด้านการจัดการความรู้ในองค์กร	A8, A9	2	16.67
4	ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เพราะบุคลากรจะ เสริมสร้างความรู้ให้กันอย่างต่อเนื่อง เกิดการ พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	A7	1	8.33

### 3. ด้านการจัดการความรู้

องค์กรควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานจัดการความรู้  
ส่งเสริมการแสวงหาและจัดเก็บข้อมูลด้านปฏิบัติการของสาขา ส่งเสริมการการจัดทำและเผยแพร่  
ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กัน  
ส่งเสริมการบันทึกข้อแหล่งที่มาของความรู้ และส่งเสริมการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้หรือตัดสินใจ

ตารางที่ 4-14 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานจัดการความรู้ เนื่องจากจะทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันและอยากที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ด้านอื่น ๆ ภายในองค์กร	A3, A6, A8, A9	4	33.33
2	ส่งเสริมการแสวงหาและจัดเก็บข้อมูลด้านปฏิบัติการของสาขา เพราะความรู้ในงานด้านปฏิบัติการของสาขาส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่เกิดจากการสังสมข้อมูลและประสบการณ์ จนกลายเป็นทักษะความชำนาญและความสามารถเฉพาะบุคคล หากองค์กรสามารถแสวงหาข้อมูลเหล่านี้ได้และนำมาทำเป็นเทคนิคหรือวิธีการทำงาน และเผยแพร่ความรู้นี้สู่บุคลากรในองค์กรได้จะทำให้มีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก	A1, A7, A9	3	25.00
3	ส่งเสริมการการจัดทำและเผยแพร่ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อให้พนักงานไม่ต้องใช้เวลานานในการมาทำความเข้าใจเนื้อหาที่อยู่ยากอีกรอบหนึ่ง	A4, A5, A7	3	25.00
4	ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กันเพื่อการค้นหาความรู้ที่ฝังลึก (ความรู้ที่ซ่อนเร้น) หรือความรู้ใหม่ ๆ และนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ต่อไป	A5, A10, A11	3	25.00
5	ส่งเสริมการบันทึกข้อแหล่งที่มาของความรู้ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าต่อทำได้สะดวกขึ้น และเป็นการให้เกียรติแหล่งที่มาของความรู้ด้วย	A2	1	8.33
6	ส่งเสริมการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้หรือตัดสินใจ เพื่อให้พนักงานนำข้อมูลหรือสารสนเทศมาเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์จนสามารถนำความรู้ไปใช้	A12	1	8.33

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ลำดับ	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
			(คน)	
	ประโยชน์ในการทำงานหรือนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ได้			

## 4. ด้านการจัดการใช้เทคโนโลยี

องค์การควรพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์  
ที่เพียงพอกับจำนวนพนักงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านการใช้งานเทคโนโลยี

ตารางที่ 4-15 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการใช้เทคโนโลยีของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
			(คน)	
1	พัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง เพราะหากมีการพัฒนา ระบบงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพแล้วจะทำให้การ ทำงาน การติดต่อสื่อสาร และการจัดการความรู้สะดวก ขึ้นอย่างมาก โดยสามารถจัดเก็บข้อมูลและองค์ความรู้ ต่าง ๆ ได้มากและเป็นระบบขึ้น ง่ายต่อการค้นหาและ เรียกใช้ และข้อมูลไม่สูญหายไปตามกาลเวลา อีกทั้ง ยัง สนับสนุนช่องทางการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ที่ สะดวกและรวดเร็ว ซึ่งการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะ สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรอยากที่ใช้งาน และเข้ามาเรียนรู้ได้มากขึ้น	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A10	7	58.33
2	สนับสนุนอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ที่เพียงพอ เพราะ การที่พนักงานมีอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ไว้ใช้งาน อย่างเพียงพอจะทำให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกัน ได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ข่าวสารที่ได้รับทันเวลา สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ลดข้อจำกัดทางเวลา	A1, A4, A5, A8, A10	5	41.67



ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

ลำดับ	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน(คน)	ร้อยละ
3	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี เนื่องจาก หากองค์การมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีที่ควบคู่ไปกับ การพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกันจะทำให้การเชื่อมโยง การใช้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	A1, A9, A11,	4	33.33

#### 5. ด้านการจัดการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์กรควรส่งเสริมการทักษะการคิดอย่างเป็นระบบผ่านการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดที่เปิดกว้าง ไม่ยึดติด ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และสร้างความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ และส่งเสริมการมองงานในภาพรวมได้

ตารางที่ 4-16 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการคิดอย่างเป็นระบบของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ส่งเสริมการทักษะการคิดอย่างเป็นระบบผ่านการ ปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้พนักงานพัฒนางานได้ อย่างเป็นระบบขึ้น	A1, A4, A5, A9	4	33.33
2	ส่งเสริมการมีความคิดที่เปิดกว้าง ไม่ยึดติด เพื่อการ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้	A2, A3, A6	3	25.00
3	ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการสร้าง ความมั่นใจให้กับพนักงานให้กล้าที่จะคิด กล้าที่จะ เสนอแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	A3, A6, A7	3	25.00
4	สนับสนุนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และสร้างความ รอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจ มีข้อมูลในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้	A8, A10	2	16.67

## ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ลำดับ	การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5	ส่งเสริมการมองงานในภาพรวม เพื่อให้ การดำเนินงานมีการคิดวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ	A11, A12	2	16.67

## การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

## 1. ด้านการเรียนรู้

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเขียนแผนงานที่กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเป็น 2 แบบ แบบแรก หลักสูตรหลัก คือ พัฒนาตามสมรรถนะหลักของพนักงานที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน และแบบสอง หลักสูตรรอง คือ หลักสูตรเสริมสร้างอื่น ๆ ที่ได้จากการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารต้องเข้ามาสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง สนับสนุนทำกิจกรรมเป็นทีม และช่วยกันทำงานในชีวิตประจำวัน กำหนดให้ผู้สอนงานได้รับการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงาน ก่อนมอบหมายให้พนักงานสอนฝึกสอนงานแก่พนักงานใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้ อย่างสม่ำเสมอ และจัดทำโซนเพื่อการเรียนรู้

## ตารางที่ 4-17 การส่งเสริมสนับสนุนด้านการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	การส่งเสริมสนับสนุน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเขียนแผนงานที่กำหนด หลักสูตรการฝึกอบรมและสัมมนาเป็น 2 แบบ แบบแรก A11 หลักสูตรหลัก คือ พัฒนาตามสมรรถนะหลักของพนักงานที่ ต้องมีในการปฏิบัติงาน และแบบสอง หลักสูตรรอง คือ หลักสูตรเสริมสร้างอื่น ๆ ที่ได้จากการสำรวจความ ต้องการของบุคลากรในองค์กร และสนับสนุน งบประมาณเพื่อเปิด โอกาสให้พนักงานได้เข้าอบรมทั้ง หลักสูตรหลักและรองอย่างทั่วถึง	A4, A5, A9,	4	33.33

## ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ลำดับ	การส่งเสริมสนับสนุน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2	ผู้บริหารต้องเข้ามาสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง เช่น การปฏิบัติให้ดูเป็นแนวทาง การมอบรางวัล การชมเชย และการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การยกตัวอย่างบุคคลดีเด่น ประจำเดือนที่มีความใฝ่รู้ที่สามารถสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรอย่างไร หรือ ให้โอกาสพนักงานได้ศึกษาดูงานองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จ	A2, A3, A6,	4	33.33
3	สนับสนุนทำกิจกรรมเป็นทีมและช่วยกันทำงานในชีวิตประจำวัน	A3, A6	2	16.67
4	กำหนดให้ผู้สอนงานได้รับการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงานก่อนมอบหมายให้พนักงานสอนฝึกสอนงานแก่พนักงานใหม่	A10, A11	2	16.67
5	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น การได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมกิจกรรมสร้างนิสัยรักการอ่าน เป็นต้น	A1, A8	2	16.67
6	จัดทำโซนเพื่อการเรียนรู้ มีสื่อต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือ วารสาร ฯ เพื่อให้พนักงานมีกิจกรรมทำระหว่างพักกลางวันหรือหลังเลิกงาน	A7	1	8.33

## 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

โครงสร้างงานแต่ละหน่วยงานควรมีความเชื่อมโยงกัน ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ลดทอนขั้นตอนการทำงานลงได้เมื่อมีความจำเป็น กำหนดงานตามหน้าที่ชัดเจน มีภาระงานตามหน้าที่เหมาะสม และได้รับการเอื้ออำนาจการตัดสินใจตามโครงสร้างหรือระดับชั้นที่เหมาะสม มีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์

หากประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การประกาศแจ้งข่าวสารผ่านวารสาร การกำหนดเป็นวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร เป็นต้น ผู้บริหารควรสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้อย่างจริงจัง และผู้นำต้องผลักดัน สร้างการมีปฏิสัมพันธ์ คอยกระตุ้น และจูงใจบุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เกิด การชักชวน กระตุ้น หรือถ่ายทอดความรู้กันด้วยความเต็มใจ

ตารางที่ 4-18 การส่งเสริมสนับสนุนด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	การส่งเสริมสนับสนุน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	โครงสร้างงานแต่ละหน่วยงานควรมีความเชื่อมโยงกัน ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ลดถอนขั้นตอนการทำงานลงได้เมื่อมีความจำเป็น กำหนดงานตามหน้าที่ชัดเจน มีภาระงานตามหน้าที่เหมาะสม และได้รับการเอื้ออำนาจการตัดสินใจตามโครงสร้างหรือระดับชั้นที่เหมาะสม	A4, A5, A6, A7, A10, A11, A12	7	58.33
2	ประชาสัมพันธ์และสื่อสารทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์หากประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การประกาศแจ้งข่าวสารผ่านวารสาร การกำหนดเป็นวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร เป็นต้น	A1, A2, A3	3	25
3	ผู้บริหารควรสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้อย่างจริงจัง	A8, A9	2	16.67
4	ผู้นำต้องผลักดัน สร้างการมีปฏิสัมพันธ์ คอยกระตุ้น และจูงใจบุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เกิดการชักชวน กระตุ้น หรือถ่ายทอดความรู้กันด้วยความเต็มใจ	A7	1	8.33

### 3. ด้านการจัดการความรู้

ควรกำหนดให้ตัวแทนทุกสาขา ทุกเขต เข้ามามีส่วนร่วมว่าบุคลากรและลูกค้าต้องการอะไร เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานของทีม KM 14 ที่ตอบสนองความต้องการสารสนเทศของผู้ใช้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และทีม KM 14 ต้องเข้าถึงหน่วยงานสาขาให้มากขึ้นกว่าเดิม ควรมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้อย่างเข้าใจ เรียบเรียงถ้อยคำให้เข้าใจง่าย และมีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การอัดเสียงเป็นไฟล์ การนำมาทำเป็น Q & A การทำเป็นสมุดการ์ตูน การอธิบายผ่านไฟล์วิดีโอ เป็นต้น ผู้บริหารฯ ต้องจงใจให้พนักงานเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องผ่านระบบ KM ควรมีการจัดทำเอกสารคล้ายสมุดหน้าเหลือง สำหรับการจัดการความรู้เพื่อบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางทุกครั้ง และองค์กรต้องให้ข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้พนักงานร่วมการประกวดงานที่นำไปสร้างนวัตกรรมใหม่ เช่น ประกวด GSB Idea

ตารางที่ 4-19 การส่งเสริมสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	การส่งเสริมสนับสนุน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	กำหนดให้ตัวแทนทุกสาขา ทุกเขต เข้ามามีส่วนร่วมในการบ่งชี้ความรู้ว่าบุคลากรและลูกค้าต้องการอะไร เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานของทีม KM 14 ที่ตอบสนองความต้องการสารสนเทศของผู้ใช้ เพื่อนำเอาไปใช้ในการทำงานและการตัดสินใจได้	A3, A6, A8, A9	4	33.33
2	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทีม KM 14 ต้องเข้าถึงหน่วยงานสาขาให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยอาจมีการบันทึกการทำงาน การแก้ไขปัญหา และความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน	A1, A7, A9	3	25.00
3	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทีม KM 14 ต้องมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้อย่างเข้าใจ เรียบเรียงถ้อยคำให้เข้าใจง่าย และมีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การอัดเสียงเป็นไฟล์ การนำมาทำเป็น Q&A การทำเป็นสมุด	A4, A5, A7	3	25.00

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

ลำดับ	การส่งเสริมสนับสนุน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	การ์ตูน การอธิบายผ่านไฟล์วิดีโอ เป็นต้น			
4	ผู้บริหารฯ ต้องจูงใจให้พนักงานเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องผ่านระบบ KM ของธนาคารฯ	A5, A10, A11,	3	25.00
5	จัดทำเอกสารคล้ายสมุดหน้าเหลือง สำหรับการจัดการความรู้เพื่อบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางทุกครั้ง	A2	1	8.33
6	ให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ร่วมการประกวดงานที่นำไปสร้างนวัตกรรมใหม่ เช่น ประกวด GSB Idea	A12	1	8.33

#### 4. ด้านการจัดการใช้เทคโนโลยี

ควรสนับสนุนงบประมาณและจัดหาบุคลากรที่มีความรู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี

ในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และการจัดการความรู้ สนับสนุนงบประมาณจัดซื้ออุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ที่ทั่วถึง และเพียงพอกับจำนวนพนักงาน โดยอุปกรณ์ต้องรองรับระบบการใช้งานได้ด้วย และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีโอกาสได้ใช้งานและจัดฝึกอบรมสูตรต่าง ๆ เช่น ความรู้เบื้องต้นในการใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ การใช้งานระบบเฉพาะทาง รวมถึงการใช้งานระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น

ตารางที่ 4-20 การส่งเสริมสนับสนุนด้านการใช้เทคโนโลยีของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	การส่งเสริมสนับสนุน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	สนับสนุนงบประมาณและจัดหาบุคลากรที่มีความรู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และการจัดการความรู้	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A10	7	58.33

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ลำดับ	การส่งเสริมสนับสนุน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2	ธนาคารฯ ควรให้ความสำคัญถึงประโยชน์จาก การใช้เทคโนโลยีและสนับสนุนงบประมาณ จัดซื้ออุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ที่ทั่วถึง และ เพียงพอกับจำนวนพนักงาน โดยอุปกรณ์ต้อง รองรับระบบการใช้งานได้ด้วย	A1, A4, A5, A8, A10	5	41.67
3	สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีโอกาสได้ใช้งาน และจัดฝึกอบรมสูตรต่าง ๆ เช่น ความรู้เบื้องต้น ในการใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ การใช้ งานระบบเฉพาะทาง รวมถึงการใช้งานระบบ การจัดการความรู้ เป็นต้น	A1, A9, A11, A12	4	33.33

##### 5. ด้านการจัดการคิดอย่างเป็นระบบ

ควรกำหนดให้ในการดำเนินงานพนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานเพื่อให้พนักงานมองงานเป็นระบบและเชื่อมโยงไปสู่ภาพรวมได้ ส่งเสริมให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติงานได้พบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน และคิดหาแนวทางหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เปิดโอกาสให้พนักงาน ผู้บริหาร ทุกระดับวัย มีการพูดคุย ปรึกษา กันมากขึ้น มีการคิดวิเคราะห์ และมีการแสดงความคิดเห็นทั้งในเวลาการทำงานหรือการประชุม โดยผู้บริหารควรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานและนำความคิดเห็นดังกล่าวมาพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร องค์กรควรสนับสนุนข้อมูล สารสนเทศ และจัดฝึกอบรมให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง สร้างความตระหนักและรับรู้ความสำคัญของหน้าที่ตนเองที่มีต่อองค์กรว่าส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ทุกคนได้ผลัดเปลี่ยนผู้นำเพื่อให้เกิดการยอมรับและเปิดใจ และให้ข้อมูลข่าวสารที่ครอบคลุมและไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย

ตารางที่ 4-21 การส่งเสริมสนับสนุนด้านการคิดอย่างเป็นระบบของธนาคารออมสินภาค 14

ลำดับ	การส่งเสริมสนับสนุน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	กำหนดให้ในการดำเนินงานพนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานเพื่อให้พนักงานมองเห็นเป็นระบบและเชื่อมโยงไปสู่ภาพรวมได้ ส่งเสริมให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติงาน ได้พบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน และคิดหาแนวทางหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้งานดีขึ้นได้อย่างเป็นระบบ โดยมีการเอื้ออำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้กับพนักงาน เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในงานของพนักงานเพื่อให้พนักงานได้คิดและมีประสบการณ์	A1, A4, A5, A9	4	33.33
2	เปิดโอกาสให้พนักงาน ผู้บริหาร ทุกระดับวัย มีการพูดคุย ปรึกษา กันมากขึ้น มีการคิดวิเคราะห์ และมีการแสดงความคิดเห็นทั้งในเวลาการทำงาน หรือการประชุม โดยผู้บริหารควรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานและนำความคิดเห็นดังกล่าวมาพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและกล้าเสนอแนวคิดหรือข้อคิดเห็นที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ต่อไป	A3, A6, A7	3	25.00
3	สนับสนุนข้อมูล สารสนเทศ และจัดฝึกอบรมให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อให้ความรอบรู้	A8, A10	2	16.67
4	สร้างความตระหนักและรับรู้ความสำคัญของหน้าที่ตนเองที่มีต่อองค์กรว่าส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร	A11, A12	2	16.67



ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

ลำดับ	การส่งเสริมสนับสนุน	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน(คน)	ร้อยละ
5	จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ทุกคนได้ผลัดเปลี่ยนผู้นำ เพื่อให้เกิดการยอมรับและเปิดใจกว้าง	A3, A6	2	16.67
6	ให้ข้อมูลข่าวสารที่ครอบคลุมและไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย	A2	1	8.33

### ข้อเสนอแนะ

ทีม KM 14 ควรมีตัวแทนจากทุกส่วนงาน และควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่อให้เป็นตัวอย่าง องค์การควรมีการติดตามประเมินผลงานด้านจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานตามแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และควรมีการประเมินผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ก่อนการพัฒนา องค์การควรศึกษาแนวทางการพัฒนาจากหน่วยงานในอุตสาหกรรมเดียวกันที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนา องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และควรส่งเสริมการสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากจะเป็นการทำให้คนในองค์กรเกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเป็นการทบทวนความรู้และประสบการณ์ด้วย

ตารางที่ 4-22 ข้อเสนอแนะ

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ทีม KM 14 ควรมีตัวแทนจากทุกส่วนงาน และควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ	A2, A5	2	16.67
2	ควรมีการติดตามประเมินผลงานด้านจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานตามแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	A4, A8	2	16.67
3	ควรมีการประเมินผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ก่อนการพัฒนา	A6	1	8.33

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	ผู้ให้ สัมภาษณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4	ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาจากหน่วยงานใน อุตสาหกรรมเดียวกันที่ประสบความสำเร็จในการ พัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	A7	1	8.33
5	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการ ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	A12	1	8.33
6	ควรส่งเสริมการสอนงาน (Coaching) ที่มี ประสิทธิภาพ เนื่องจากจะทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเป็นการทบทวน ความรู้และประสบการณ์	A1	1	8.33

#### แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ผู้วิจัยขอนำมาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ดังนี้

##### ด้านการเรียนรู้

1. ธนาคารฯ ควรมีการวางแผนและกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและสัมมนาตามงานหลักของพนักงาน และเพิ่มเติมหลักสูตรรอง คือ หลักสูตรเสริมสร้างอื่น ๆ ที่ได้จากการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการเรียนรู้หรือสนใจได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและพัฒนาตนเอง

2. ผู้บริหารต้องเข้ามาสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การปฏิบัติให้ดูเป็นแนวทาง และสนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างแรงจูงใจอื่น ๆ เช่น การมอบรางวัล การชมเชย บุคคลดีเด่นที่มีความใฝ่รู้และสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

3. ธนาคารฯ ควรมีการจัดทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกิดการเสริมสร้างและเติมเต็มความรู้

ระหว่างกัน มีการช่วยเหลือกัน ส่งผลให้พนักงาน ได้รับความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย สามารถทำงานเป็นระบบได้ดี

4. ธนาคาร ฯ ควรมีการส่งเสริมการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้ผู้สอนงาน ควรผ่านการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงาน และต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานอย่างละเอียด ทำให้พนักงานต้องศึกษาระเบียบคำสั่งให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลาเพื่อการถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้อง และสามารถตอบคำถามของผู้ฝึกงาน

5. ธนาคาร ฯ ต้องส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับความรู้อย่างสม่ำเสมอในหลากหลาย ช่องทางเพื่อสร้างลักษณะนิสัยใฝ่รู้ เช่น การได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริม กิจกรรมสร้างนิสัยรักการอ่าน การเรียนรู้ดูงานจากผู้มีประสบการณ์หรือประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ข้ามสายงานและข้ามสายการบังคับบัญชา การจัดประชุมเสวนา การสาธิต เป็นต้น

6. ธนาคาร ฯ ต้องสร้างบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ โดยการจัดทำโซน เพื่อการเรียนรู้ มีสื่อต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือ วารสาร เป็นต้น

#### ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

1. ธนาคาร ฯ ควรปรับระบบ โครงสร้างองค์การให้มีความเชื่อมโยงกันและยืดหยุ่น ได้มากขึ้น เช่น ลดทอนขั้นตอนการทำงานลงได้เมื่อมีความจำเป็น กำหนดงานตามหน้าที่ชัดเจน มีการะงานตามหน้าที่เหมาะสม และได้รับการเอื้ออำนาจการตัดสินใจตามโครงสร้างหรือระดับชั้น ที่เหมาะสม

2. ธนาคาร ฯ ควรมีการกำหนดเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และ ต้องประชาสัมพันธ์และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หากประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การประกาศ แจ้งข่าวสารผ่านวารสาร การกำหนดเป็นวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร เป็นต้น เพื่อให้เกิด ความเข้าใจตรงกันว่าพนักงานต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้้องค์การมีการพัฒนาและ อยู่รอดได้แม้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้บริหารควรสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้อย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนงานและกลยุทธ์ที่วางไว้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ด้าน การจัดการความรู้ในองค์กร

4. ผู้บริหารต้องผลักดัน สร้างการมีปฏิสัมพันธ์ คอยกระตุ้น และจูงใจบุคลากรใน องค์กรให้มีวัฒนธรรมมององค์การที่มีการชักชวน กระตุ้น หรือถ่ายทอดความรู้กันด้วยความเต็มใจ

### ด้านการจัดการความรู้

1. ธนาคาร ฯ ต้องกำหนดให้ตัวแทนทุกสาขา ทุกเขต เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานของทีม KM 14 ที่ตอบสนองความต้องการสารสนเทศของผู้ใช้ด้วย
2. หน่วยแผนและพัฒนางานสาขาและทีม KM 14 ต้องเข้าถึงหน่วยงานสาขาให้มากขึ้นกว่าเดิมเพื่อแสวงหา และจัดเก็บข้อมูลด้านปฏิบัติการของสาขา เนื่องจากความรู้ในงานด้านปฏิบัติการของสาขาส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่เกิดจากการสังสมข้อมูลและประสบการณ์ จนกลายเป็นทักษะความชำนาญและความสามารถเฉพาะบุคคล
3. ทีม KM 14 ต้องศึกษา ประมวลผล และกลั่นกรองข้อมูลด้านวิชาการ ระเบียบทำสั่งของธนาคาร และข้อมูลความรู้อื่น ๆ อย่างเข้าใจ และเรียบเรียงถ้อยคำให้เข้าใจง่าย และจัดทำเอกสารเผยแพร่ต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การอัดเสียงเป็นไฟล์ การนำมาทำเป็น Q&A การทำเป็นสมุดการ์ตูน การอธิบายผ่านไฟล์วิดีโอ เป็นต้น
4. ธนาคาร ฯ ต้องจงใจให้พนักงานเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นผ่านระบบ KM อย่างต่อเนื่อง เพื่อการค้นหาความรู้ที่ฝังลึก (ความรู้ที่ซ่อนเร้น) หรือความรู้ใหม่ ๆ
5. ทีม KM 14 ต้องจัดทำเอกสารคล้ายสมุดหน้าเหลือง สำหรับการจัดการความรู้เพื่อบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และนำข้อมูลแต่ละส่วนของทีมมารวบรวมอย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงข้อมูลผ่านระบบ KM 14 ให้พนักงานได้มีแหล่งศึกษาค้นคว้าต่อ
6. ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้พนักงานนำข้อมูลหรือสารสนเทศมาเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์จนสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานหรือนำมาใช้ในการตัดสินใจในการทำงานได้

### ด้านการใช้เทคโนโลยี

1. ธนาคาร ฯ ควรมีการสนับสนุนงบประมาณและจัดหาบุคลากรที่มีความรู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ธนาคาร ฯ ควรตั้งงบประมาณครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับจำนวนอัตรากำลังของพนักงาน เพื่อให้การติดต่อสื่อสาร การฝึกสอน และการเรียนรู้ ทำได้อย่างสะดวก รวดเร็วมากขึ้น
3. ธนาคาร ฯ ควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีกับพนักงานอย่างทั่วถึง เช่น ความรู้เบื้องต้นในการใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ การใช้งานระบบเฉพาะทาง รวมถึงการใช้งานระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น

### ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

1. ธนาคาร ฯ ควรกำหนดให้การทำงานส่งเสริมทักษะการคิดอย่างเป็นระบบให้กับพนักงาน เช่น กำหนดให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานหรือได้รับทราบแผนงานของธนาคารฯ ทั้งหมด เพื่อให้พนักงานมองงานเป็นระบบและเชื่อมโยงไปสู่ภาพรวมได้ ส่งเสริมให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติงาน ได้พบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน และคิดหาแนวทางหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้งานดีขึ้นได้อย่างเป็นระบบ โดยมีการเอื้ออำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้กับพนักงาน

2. ธนาคาร ฯ ต้องสนับสนุนข้อมูลข่าวสารที่ครอบคลุมและไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ทุกคนได้ผลัดเปลี่ยนเป็นผู้นำเพื่อสร้างการเปิดใจกว้างในการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงาน ผู้บริหาร ทุกระดับวัย มีการทำกิจกรรมที่ต้องมีการพูดคุย ปรึกษา มีการคิดวิเคราะห์ กันมากขึ้น และมีการแสดงความคิดเห็นทั้งในเวลาการทำงานหรือการประชุม โดยผู้บริหารควรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานและนำความคิดเห็นดังกล่าวมาพิจารณาด้วย

4. ธนาคาร ฯ ต้องสนับสนุนข้อมูล สารสนเทศ และจัดฝึกอบรมให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อให้มีความรอบรู้ ส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจ มีข้อมูลในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และสามารถนำความรู้มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้

5. ธนาคาร ฯ ต้องสร้างความตระหนักและรับรู้ความสำคัญของหน้าที่ของพนักงานที่มีต่อองค์กรว่าส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานมีการคิด วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบและมองงานในภาพรวมได้

จากแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ที่ได้รับข้างต้น วิเคราะห์ได้ว่าการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ของ “คน” เป็นสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรทั้งด้าน Performance competency and potential ดังนี้

1. Performance เช่น การกำหนดให้พนักงานได้รับฝึกอบรมงานหลักอย่างเท่าเทียมกันทุกคน การกำหนดให้ผู้สอนงานต้องเป็นผู้ที่รู้เทคนิคการสอนงานและเป็นผู้มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในงานนั้น

2. Competency เช่น จากการกำหนดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรรองที่ได้จากการสำรวจความต้องการของพนักงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น การสนับสนุนให้

พนักงานเรียนรู้ผ่านระบบ KM ที่มีความหลากหลายของข้อมูลซึ่งผ่านการประมวลให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่ายแล้ว และกำหนดให้การเรียนรู้ระบบ E-learning มีหลักสูตรที่หลากหลาย เพื่อให้พนักงานเข้าไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและทำแบบฝึกหัด โดยธนาคารฯ ต้องสนับสนุน อุปกรณ์และระบบงานที่ทันสมัย

3. Potential เช่น การส่งเสริมการจัดกิจกรรมผลัดเปลี่ยนผู้นำในทีม และส่งเสริมการร่วม การประกวด GSB idea ทุกปี

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 14 และแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ในการรวบรวมข้อมูล ผู้ทำการวิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการดำเนินการวิจัย ผู้ทำการวิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ วารสาร เอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

ผลจากการเก็บข้อมูล พบว่า ได้สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 จำนวน 12 คน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการพิจารณาประเด็นที่สำคัญ ตีความหมายพร้อมทำการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 3 คน หญิง จำนวน 9 คน อายุระหว่าง 27 ปี ถึง 46 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 10 คน ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 2 คน ระยะเวลาการทำงานอยู่ระหว่าง 2-16 ปี ตำแหน่งงานระดับผู้บริหาร จำนวน 2 คน พนักงานระดับ 4-7 จำนวน 9 คน และลูกจ้างปฏิบัติการ จำนวน 1 คน

สภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ด้านการเรียนรู้ มีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competency) ว่าพนักงานควรมีลักษณะของการใส่ใจใฝ่รู้ ดังนั้น ธนาคาร ฯ จึงมีการสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการต่าง ๆ ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-learning การฝึกอบรมและสัมมนา การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้จากการทำงาน และ การทำกิจกรรม โดยกิจกรรมที่ธนาคารออมสินภาค 14 มีการทำทุกวัน คือ กิจกรรม Morning talk เป็นการประชุมช่วงเช้าเวลา 08.15-08.30 น. ของทุกวัน เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์กร คำสั่งธนาคารที่เป็นปัจจุบัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีการกำหนดให้หน่วยแผนและพัฒนางานสาขาภาค 14 ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ และได้จัดตั้งทีม KM 14 ที่มีตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดให้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนางานด้านการจัดการความรู้เพื่อนำมาบริหารจัดการความรู้ภายในหน่วยงานในสังกัดภาค 14 และรองรับนโยบายต่าง ๆ ทั้งนี้ ในสายงานการบังคับบัญชาของธนาคาร ฯ มีหลายส่วนงาน และมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรภายในองค์การอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง และเป็นการพัฒนาคน และมีการปรับวัฒนธรรมองค์การโดยทุกคนต้องมาประชุมในตอนเช้าทุกวัน ให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เกิดการพูดคุยปรึกษากัน ทำให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

ด้านการจัดการความรู้ มีการกำหนดให้หน่วยแผนและพัฒนางานสาขา พร้อมด้วยทีม KM 14 ดำเนินงานต่าง ๆ ตามกระบวนการจัดการความรู้ คือ การค้นหาความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร และได้นำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เช่น ระบบ KM ระบบ E-learning ระบบการจัดเก็บฐานข้อมูล เป็นต้น

ด้านการใช้เทคโนโลยี ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อแจ้งข่าวสาร ติดต่อสื่อสาร และสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เช่น ระบบ KM ระบบ E-learning ซึ่งปัจจุบันมีการพัฒนาระบบให้ดีขึ้นมากเมื่อเทียบกับสมัยก่อน โดยส่วนใหญ่พนักงานจะมีการใช้เทคโนโลยีผ่านระบบ E-mail และระบบ Intranet ของธนาคาร

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดเป็นระบบได้ โดยการส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมประชุมหรือแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้บริหารของธนาคาร ฯ ต้องผ่านการสอบทั้งในด้านความรู้ในคำสั่งของธนาคาร และด้านการบริหารและคิดวิเคราะห์ ทำให้บุคลากรในองค์การส่วนใหญ่สามารถคิดเป็นระบบได้ แต่ระบบการดำเนินงานอาจไม่เอื้อต่อการใช้ความคิดและตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากมีระบบการดำเนินงานตามสายงานการบังคับบัญชา ทำงานตามลำดับขั้นเท่านั้น การตัดสินใจในงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารเท่านั้น

ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ด้านการเรียนรู้ บุคลากรบางส่วนของธนาคารออมสินภาค 14 ยังขาดความใฝ่รู้ซึ่งเกิดจากการขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ อีกทั้ง ธนาคารยังมีการสนับสนุนการเรียนรู้เป็นทีมน้อย มีระบบการเรียนรู้แบบสอนงานที่ขาดประสิทธิภาพ หลักสูตรการอบรมและสัมมนาไม่มีความหลากหลาย และจำกัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะกลุ่ม ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ทั่วถึง



ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ บุคลากรของธนาคารออมสินภาค 14 ส่วนใหญ่ยังไม่ทราบเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งโครงสร้างองค์การมีหลายลำดับชั้น และแยกส่วนงาน ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงาน ไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้กัน บางหน่วยงาน โดยเฉพาะงานด้านสาขา มีภาระหน้าที่จำนวนมาก ต่างคนต่างทำงาน ไม่มีเวลาที่จะทำกิจกรรมหรือทำสิ่งอื่นเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของตน วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการไม่มีการชักชวน การกระตุ้น หรือถ่ายทอดความรู้กัน อีกทั้งการจัดตั้งทีม KM 14 ขาดการสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานอย่างจริงจังอีกด้วย

ด้านการจัดการความรู้ องค์กรยังขาดการแสวงหาความรู้จากส่วนย่อยหรืองานด้านการปฏิบัติงานของสาขา ที่อยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และในบางครั้งไม่ได้บันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภท และผู้ให้ข้อมูลหรือผู้เชี่ยวชาญ อีกทั้ง เอกสารทางวิชาการเข้าใจยาก พนักงานไม่มีการนำความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้หรือตัดสินใจในงานและขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ผ่านระบบ KM ไม่เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กัน ทำให้ไม่มีการดึงความรู้ที่ฝังลึก (ความรู้ที่ซ่อนเร้น) ออกมาทำให้ไม่มีการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ

ด้านการใช้เทคโนโลยี บุคลากรบางกลุ่มยังขาดความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะผู้ที่มียุวมักจะมีอคติต่อการใช้เทคโนโลยีซึ่งมองว่าตนเองแก่เกินกว่าที่จะเรียนรู้และใช้งานได้ สาเหตุหนึ่งเกิดจากการที่องค์กรไม่ได้มีการเข้ามาสนับสนุนและสอนการใช้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในองค์กร อีกทั้ง ยังมีปัญหาความเลื่อมล้ำหรือไม่เท่าเทียมกันของการมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไว้ใช้งาน ทำให้การใช้คอมพิวเตอร์ในการช่วยฝึกอบรม ช่วยสอน และเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่เพียงพอ และยังขาดการพัฒนาและปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ระบบไม่เสถียร ไม่ทันสมัย พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายต่อการใช้เทคโนโลยีที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรบางกลุ่มขององค์กรยังขาดความรู้และประสบการณ์ ทำให้ไม่สามารถคิดวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งบุคลากรยังมีความคิดยึดติด ไม่เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ถือความคิดตนเป็นสำคัญ ทำให้ยึดถือแต่สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตน ขาดการมองงานในภาพรวมทำให้ไม่เข้าใจกระบวนการต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน โดยบุคลากรถูกปิดกั้นทางความคิด ไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ การดำเนินงานไม่ได้ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ อีกทั้ง พนักงานส่วนใหญ่อยู่กับระบบการทำงานแบบเดิม ๆ ความคิดเดิม ๆ ทำให้ความคิดใหม่ ๆ ไม่ได้รับการพิจารณาหรือผสมผสานให้เกิดบูรณาการณด้านการทำงานหรือความคิดในเชิงสร้างสรรค์ได้

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน

ภาค 14

ด้านการเรียนรู้ องค์กรควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและสัมมนาที่หลากหลายและทั่วถึง สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างลักษณะนิสัยใฝ่รู้ และสร้างบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร องค์กรควรมีโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างการรับรู้ถึงเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับพนักงาน สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้ และปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

ด้านการจัดการความรู้ องค์กรควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานจัดการความรู้ ส่งเสริมการแสวงหาและจัดเก็บข้อมูลด้านปฏิบัติการของสาขา ส่งเสริมการจัดทำและเผยแพร่ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กัน ส่งเสริมการบันทึกข้อแหล่งที่มาของความรู้ และส่งเสริมนำความรู้ไปประยุกต์ใช้หรือตัดสินใจ

ด้านการใช้เทคโนโลยี องค์กรควรพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ที่เพียงพอกับจำนวนพนักงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านการใช้งานเทคโนโลยี

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ องค์กรควรส่งเสริมการทักษะการคิดอย่างเป็นระบบผ่านการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดที่เปิดกว้าง ไม่ยึดติด ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนข้อมูลข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และสร้างความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ให้พนักงาน

การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ด้านการเรียนรู้-หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเขียนแผนงานที่กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเป็น 2 แบบ แบบแรก หลักสูตรหลัก คือ พัฒนาตามสมรรถนะหลักของพนักงานที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน และแบบสอง หลักสูตรรอง คือ หลักสูตรเสริมสร้างอื่น ๆ ที่ได้จากการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารต้องเข้ามาสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง สนับสนุนทำกิจกรรมเป็นทีมและช่วยกันทำงานในชีวิตประจำวัน กำหนดให้ผู้สอนงานได้รับการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงานก่อนมอบหมายให้พนักงานสอนฝึกสอนงานแก่พนักงานใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้อย่างสม่ำเสมอ และจัดทำโซนเพื่อการเรียนรู้

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โครงสร้างงานแต่ละหน่วยงานควรมีความเชื่อมโยงกัน ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ลดถอนขั้นตอนการทำงานลงได้เมื่อมีความจำเป็น กำหนดงานตามหน้าที่

ชัดเจน มีภาระงานตามหน้าที่ที่เหมาะสม และได้รับการเอื้ออำนาจการตัดสินใจตามโครงสร้างหรือระดับชั้นที่เหมาะสม มีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หากประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การประกาศแจ้งข่าวสารผ่านวารสาร การกำหนดเป็นวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร เป็นต้น ผู้บริหารควรสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้อย่างจริงจัง และผู้นำต้องผลักดัน สร้างการมีปฏิสัมพันธ์ คอยกระตุ้น และจูงใจบุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เกิดการชักชวน กระตุ้น หรือถ่ายทอดความรู้กันด้วยความเต็มใจ

ด้านการจัดการความรู้ ควรกำหนดให้ตัวแทนทุกสาขา ทุกเขต เข้ามามีส่วนร่วมว่า บุคลากรและลูกค้าต้องการอะไร เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานของทีม KM 14 ที่ตอบสนองความต้องการสารสนเทศของผู้ใช้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทีม KM 14 ต้องเข้าถึงหน่วยงานสาขาให้มากขึ้นกว่าเดิม ควรมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้อย่างเข้าใจ เรียบเรียงถ้อยคำให้เข้าใจง่าย และมีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลายเช่น การอัดเสียงเป็นไฟล์ การนำมาทำเป็น Q&A การทำเป็นสมุดการ์ตูน การอธิบายผ่านไฟล์วิดีโอ เป็นต้น ผู้บริหาร ๆ ต้องจูงใจให้พนักงานเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องผ่านระบบ KM ควรมีการจัดทำเอกสารคล้ายสมุดหน้าเหลือง สำหรับการจัดการความรู้เพื่อบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางทุกครั้ง และองค์กรต้องให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้พนักงานร่วมการประกวดงานที่นำไปสร้างนวัตกรรมใหม่ เช่น ประกวด GSB idea

ด้านการใช้เทคโนโลยี ควรสนับสนุนงบประมาณและจัดหาบุคลากรที่มีความรู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และการจัดการความรู้ สนับสนุนงบประมาณจัดซื้ออุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ที่ทั่วถึง และเพียงพอกับจำนวนพนักงาน โดยอุปกรณ์ต้องรองรับระบบการใช้งานได้ด้วย และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีโอกาสได้ใช้งานและจัดฝึกอบรมสูตรต่าง ๆ เช่น ความรู้เบื้องต้นในการใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ การใช้งานระบบเฉพาะทาง รวมถึงการใช้งานระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติงาน ได้พบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน และคิดหาแนวทางหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เปิดโอกาสให้พนักงาน ผู้บริหารทุกระดับวัยมีการพูดคุยปรึกษากันมากขึ้น มีการคิดวิเคราะห์และมีการแสดงความคิดเห็นทั้งในเวลางานหรือการประชุม โดยผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน และนำความคิดเห็นดังกล่าวมาพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร องค์กรควรสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ และจัดฝึกอบรมให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง สร้างความตระหนัก

และรับรู้ความสำคัญของหน้าที่ตนเองที่มีต่อองค์กรว่าส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ทุกคนได้ผลัดเปลี่ยนผู้นำเพื่อให้เกิดการยอมรับและเปิดใจกว้าง และให้ข้อมูลข่าวสารที่ครอบคลุมและไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย

แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ผู้วิจัยขอนำมาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ดังนี้

ด้านการเรียนรู้

1. ธนาคาร ฯ ควรมีการวางแผนและกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและสัมมนาตามงานหลักของพนักงาน และเพิ่มเติมหลักสูตรรอง คือ หลักสูตรเสริมสร้างอื่น ๆ ที่ได้จากการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการเรียนรู้หรือสนใจได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและพัฒนาตนเอง
2. ผู้บริหารต้องเข้ามาสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การปฏิบัติให้ดูเป็นแนวทาง และสนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างแรงจูงใจอื่น ๆ เช่น การมอบรางวัล การให้เงินรางวัล การชมเชย บุคคลดีเด่นที่มีความใฝ่รู้และสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร
3. ธนาคาร ฯ ควรมีการจัดทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกิดการเสริมสร้างและเติมเต็มความรู้ระหว่างกัน มีการช่วยเหลือกัน ส่งผลให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายสามารถทำงานเป็นระบบได้ดี
4. ธนาคาร ฯ ควรมีการส่งเสริมการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้ผู้สอนงานควรผ่านการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงาน และต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานอย่างละเอียด ทำให้พนักงานต้องศึกษาระเบียบคำสั่งให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลาเพื่อการถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้อง และสามารถตอบคำถามของผู้ฝึกงาน
5. ธนาคาร ฯ ต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้อย่างสม่ำเสมอในหลากหลายช่องทางเพื่อสร้างลักษณะนิสัยใฝ่รู้ เช่น การได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมกิจกรรมสร้างนิสัยรักการอ่าน การเรียนรู้ดูงานจากผู้มีประสบการณ์หรือประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ข้ามสายงานและข้ามสายการบังคับบัญชา การจัดประชุมเสวนา การสาธิต เป็นต้น
6. ธนาคาร ฯ ต้องสร้างบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ โดยการจัดทำโซนเพื่อการเรียนรู้ มีสื่อต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือ วารสาร เป็นต้น

### ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

1. ธนาคาร ฯ ควรปรับระบบ โครงสร้างองค์กรให้มีความเชื่อมโยงกันและยืดหยุ่นได้มากขึ้น เช่น ลดอนชั้นตอนการทำงานลงได้เมื่อมีความจำเป็น กำหนดงานตามหน้าที่ชัดเจน มีภาระงานตามหน้าที่เหมาะสม และได้รับการเอื้ออำนาจการตัดสินใจตามโครงสร้างหรือระดับชั้นที่เหมาะสม

2. ธนาคาร ฯ ควรมีการกำหนดเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และต้องประชาสัมพันธ์และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หากประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การประกาศแจ้งข่าวสารผ่านวารสาร การกำหนดเป็นวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันว่าพนักงานต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาและอยู่รอดได้แม้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้บริหารควรสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้อย่างจริงจังเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนงานและกลยุทธ์ที่วางไว้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านการจัดการความรู้ในองค์กร

4. ผู้บริหารต้องผลักดัน สร้างการมีปฏิสัมพันธ์ คอยกระตุ้น และจูงใจบุคลากรในองค์กรให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการชักชวน กระตุ้น หรือถ่ายทอดความรู้กันด้วยความเต็มใจด้านการจัดการความรู้

1. ธนาคาร ฯ ต้องกำหนดให้ตัวแทนทุกสาขา ทุกเขต เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานของทีม KM 14 ที่ตอบสนองความต้องการสารสนเทศของผู้ใช้ด้วย

2. หน่วยแผนและพัฒนางานสาขาและทีม KM 14 ต้องเข้าถึงหน่วยงานสาขาให้มากขึ้นกว่าเดิมเพื่อแสวงหา และจัดเก็บข้อมูลด้านปฏิบัติการของสาขา เนื่องจากความรู้ในงานด้านปฏิบัติการของสาขาส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่เกิดจากการสังสมข้อมูลและประสบการณ์ จนกลายเป็นทักษะความชำนาญและความสามารถเฉพาะบุคคล

3. ทีม KM 14 ต้องศึกษา ประมวลผล และกลั่นกรองข้อมูลด้านวิชาการ ระเบียบทำสั่งของธนาคาร และข้อมูลความรู้อื่น ๆ อย่างเข้าใจ และเรียบเรียงถ้อยคำให้เข้าใจง่าย และจัดทำเอกสารเผยแพร่ต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การอัดเสียงเป็นไฟล์ การนำมาทำเป็น Q&A การทำเป็นสมุดการ์ตูน การอธิบายผ่านไฟล์วิดีโอ เป็นต้น

4. ธนาคาร ฯ ต้องจูงใจให้พนักงานเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นผ่านระบบ KM อย่างต่อเนื่อง เพื่อการค้นหาความรู้ที่ฝังลึก (ความรู้ที่ซ่อนเร้น) หรือความรู้ใหม่ ๆ

5. ทีม KM 14 ต้องจัดทำเอกสารคล้ายสมุดหน้าเหลือง สำหรับการจัดการความรู้เพื่อบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และนำข้อมูลที่แต่ละส่วนของทีมมารวบรวมอย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงข้อมูลผ่านระบบ KM 14 ให้พนักงานได้มีแหล่งศึกษาค้นคว้าต่อ

6. ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้พนักงานนำข้อมูลหรือสารสนเทศมาเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์จนสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานหรือนำมาใช้ในการตัดสินใจในการทำงานได้

#### ด้านการใช้เทคโนโลยี

1. ธนาคาร ฯ ควรมีการสนับสนุนงบประมาณและจัดหาบุคลากรที่มีความรู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ธนาคาร ฯ ควรตั้งงบประมาณครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับจำนวนอัตรากำลังของพนักงาน เพื่อให้การติดต่อสื่อสาร การฝึกสอน และการเรียนรู้ ทำได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มากขึ้น

3. ธนาคาร ฯ ควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง เช่น ความรู้เบื้องต้นในการใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ การใช้งานระบบเฉพาะทาง รวมถึงการใช้งานระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น

#### ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

1. ธนาคาร ฯ ควรกำหนดให้การทำงานส่งเสริมทักษะการคิดอย่างเป็นระบบให้กับพนักงาน เช่น กำหนดให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานหรือได้รับทราบแผนงานของธนาคาร ฯ ทั้งหมด เพื่อให้พนักงานมองงานเป็นระบบและเชื่อมโยงไปสู่ภาพรวมได้ ส่งเสริมให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติงาน ได้พบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน และคิดหาแนวทางหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้งานดีขึ้นได้อย่างเป็นระบบ โดยมีการเอื้ออำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้กับพนักงาน

2. ธนาคาร ฯ ต้องสนับสนุนข้อมูลข่าวสารที่ครอบคลุมและไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ทุกคนได้ผลัดเปลี่ยนเป็นผู้นำเพื่อสร้างการเปิดใจกว้างในการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงาน ผู้บริหารทุกระดับวัย มีการทำกิจกรรมที่ต้องมีการพูดคุย ปรึกษา มีการคิดวิเคราะห์ กันมากขึ้น และมีการแสดงความคิดเห็นทั้งในเวลาการทำงานหรือการประชุม โดยผู้บริหารควรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานและนำความคิดเห็นดังกล่าวมาพิจารณาด้วย

4. ธนาคาร ฯ ต้องสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ และจัดฝึกอบรมให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์ที่ หลากหลายเพื่อให้มีความรอบรู้ ส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจ มีข้อมูลในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ได้อย่างเป็นระบบ และสามารถนำความรู้มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้

5. ธนาคาร ฯ ต้องสร้างความตระหนักและรับรู้ความสำคัญของหน้าที่ของพนักงานที่มี ต่อองค์กรว่าส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานมีการคิด วิเคราะห์ถึง ผลกระทบต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบและมองงานในภาพรวมได้

จากแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ที่ได้รับข้างต้น วิเคราะห์ได้ว่าการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการพัฒนา การเรียนรู้ของ “คน” เป็นสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรทั้งด้าน Performance competency and potential ดังนี้

1. Performance เช่น การกำหนดให้พนักงานได้รับฝึกอบรมงานหลักอย่างเท่าเทียมกัน ทุกคน การกำหนดให้ผู้สอนงานต้องเป็นผู้ที่รู้เทคนิคการสอนงานและเป็นผู้มีประสบการณ์และ เชี่ยวชาญในงานนั้น

2. Competency เช่น จากการกำหนดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรรองที่ได้จากการสำรวจ ความต้องการของพนักงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น การสนับสนุนให้ พนักงานเรียนรู้ผ่านระบบ KM ที่มีความหลากหลายของข้อมูลซึ่งผ่านการประมวลให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่ายแล้ว และกำหนดให้การเรียนรู้ระบบ E-Learning มีหลักสูตรที่หลากหลาย เพื่อให้พนักงานเข้าไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและทำแบบฝึกหัด โดยธนาคาร ฯ ต้องสนับสนุน อุปกรณ์และระบบงานที่ทันสมัย

3. Potential เช่น การส่งเสริมการจัดกิจกรรมผลัดเปลี่ยนผู้นำในทีม และส่งเสริมการร่วม การประกวด GSB idea ทุกปี

ข้อเสนอแนะ

ทีม KM 14 ควรมีตัวแทนจากทุกส่วนงาน และควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้ที่ ปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่อให้เป็นตัวอย่าง องค์กรควรมีการติดตามประเมินผลงานด้านจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานตามแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และควรมี การประเมินผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ก่อนการพัฒนา องค์กร ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาจากหน่วยงานในอุตสาหกรรมเดียวกันที่ประสบความสำเร็จใน การพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญ

ในการส่งเสริมและพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และควรส่งเสริมการสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากจะเป็นการทำให้คนในองค์กรเกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเป็นการทบทวนความรู้และประสบการณ์ด้วย

### อภิปรายผลการวิจัย

สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 พบว่า ในปัจจุบันธนาคารออมสินภาค 14 ได้มีกิจกรรมส่งเสริมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แต่ก็พบกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย โดยปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่ควรแก้ไขและได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ดีขึ้น คือ องค์กรไม่มีการให้รางวัลตอบแทนจากการที่เขาเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในงานนั้น หรือ จากการที่เขาเป็นผู้ใฝ่รู้ ทำให้ขาดความความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับความพยายามของตนเองที่ลง โครงสร้างการทำงานแยกส่วนงานกันทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงาน เช่น เงินฝากก็อยู่ส่วนเงินฝาก สินเชื่อก็ทำแต่สินเชื่อ ไม่ค่อยได้เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกัน และพนักงานก็ไม่ได้รับการเอื้ออำนาจการตัดสินใจในงาน ต้องรอคำสั่งตามลำดับชั้นอย่างเดียวถึงจะทำต่อได้ และองค์กรยังมีหลายลำดับชั้นหลายขั้นตอน นอกจากนั้นงานด้านสาขามีการกำหนดภาระงานหน้าที่ต่อวันจำนวนมากและอัตราพนักงานต่อปริมาณงานไม่สัมพันธ์กัน เนื่องจากลูกค้าเป็นรายย่อย ปริมาณคนต่องานจำนวนมาก ทำให้ต่างคนต่างทำงาน อีกทั้งยังต้องจัดทำรายงานสรุปผลหลายรายงาน ทำให้ไม่มีเวลาที่จะทำกิจกรรมหรือทำสิ่งอื่นเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของตน องค์กรยังขาดการแสวงหาและจัดเก็บข้อมูลส่วนย่อยที่มาจากการปฏิบัติการของสาขา เพราะงานสาขาจะเป็นงานที่เรียนรู้กันผ่านการสอนงานเป็นหลัก ถ่ายทอดเทคนิคและประสบการณ์แบบคนต่อคน การแสวงหาและจัดเก็บข้อมูลสาขาทำได้ยาก เนื่องจากต้องเข้าไปใกล้ชิดและร่วมปฏิบัติจริง ซึ่งทีม KM 14 ไม่ได้ลงไปแสวงหาข้อมูลในส่วนนี้ ระบบงานเทคโนโลยีไม่เสถียร ไม่ทันสมัย เมื่อผู้ใช้เข้าใช้งานจำนวนมากก็ไม่สามารถใช้งานได้ การดำเนินงานของธนาคารออมสินภาค 14 ส่วนใหญ่ต้องรอคำสั่งการจากผู้บังคับบัญชา พนักงานไม่ได้ฝึกทักษะการคิด การตัดสินใจ อีกทั้ง พนักงาน ส่วนใหญ่อยู่กับระบบการทำงานแบบเดิม ๆ ความคิดเดิม ๆ ทำให้ความคิดใหม่ ๆ ไม่ได้รับการพิจารณาหรือผสมผสานให้เกิดบูรณาการณด้านการทำงานหรือความคิดในเชิงสร้างสรรค์

แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ



1. ด้านการเรียนรู้ พบว่า องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างลักษณะนิสัยใฝ่รู้ ทั้งนี้ เนื่องจากการสร้างลักษณะนิสัยใฝ่รู้จะทำให้พนักงานตื่นตัวกับ สิ่งแปลกใหม่รอบตัว อยากรู้ อยากเห็น เสาะแสวงหาความรู้ คิดหาเหตุผล เกาะติดสถานการณ์ และ ค้นหาคำตอบอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ของ บุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ โดยธนาคาร ฯ ต้องมี การสร้างบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ และส่งเสริม การเรียนรู้เป็นทีมผ่านการทำกิจกรรมและการทำงานในชีวิตประจำวัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaiser (2000 อ้างถึงใน ดรุณี โกเมนเอก, 2553) ที่ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ 8 ปัจจัย ว่าประกอบด้วย 1) บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ เกิดค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง 2) การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิผลของงาน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 3) การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเอื้ออำนวยความสะดวกเพื่อขับเคลื่อนให้สมาชิกก้าวหน้าและประสบ ความสำเร็จ และมีปัจจัยอีก 5 ประการ คือ 4) ภาวะผู้นำ 5) วัฒนธรรมองค์กร 6) พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ 7) การบริหารจัดการ และ 8) โครงสร้างองค์กร ทั้งนี้ ธนาคาร ฯ ควรมีการส่งเสริมให้ บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านช่องทางที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การศึกษาดูงาน การจัด เสวนา เป็นต้น และส่งเสริมให้กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เช่น การจัดฝึกอบรมและสัมมนาที่ หลากหลายและทั่วถึงให้มากขึ้น การส่งเสริมการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ นฤมล พุ่มฉัตร (2551) เรื่องวิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า วิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การอบรมในห้อง ฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง (การสอนงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเข้าแคมป์) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด) การให้ทุนการศึกษาต่อและการทดสอบ ความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่)

2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่า องค์กรต้องมีการสร้างการรับรู้ถึงเป้าหมาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ เนื่องจากเมื่อพนักงานทราบถึงเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ จะทำให้ความคิด การกระทำ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร พนักงานจะเข้าใจว่า ต้องทำอะไรและต้องทำอะไรเพื่อให้องค์กรบรรลุผล สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการ

ที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือ ที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย องค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะ ท่วมเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคน ในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน โดยธนาคาร ฯ ควรจะมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กรในเรื่องของโครงสร้างองค์กรให้มีความเชื่อมโยงกันและ ยืดหยุ่นได้มากขึ้น ลดอนชั้นตอนการทำงานลงได้เมื่อมีความจำเป็น กำหนดงานตามหน้าที่ชัดเจน มีภาระงานตามหน้าที่เหมาะสม และได้รับการเอื้ออำนาจการตัดสินใจตามโครงสร้างหรือระดับชั้น ที่เหมาะสม และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยผู้บริหารต้องผลักดัน สร้าง การมีปฏิสัมพันธ์ คอยกระตุ้น และจูงใจบุคลากรในองค์กรให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการชักชวน กระตุ้น หรือถ่ายทอดความรู้กันด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ที่ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ 7 ปัจจัย ว่า

- 1) โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันและความร่วมมือใน การเรียนรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์ที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้น และมีการทบทวน ความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อันจะช่วยทำให้เกิดความรู้ใหม่ด้วย
- 2) วัฒนธรรมองค์กร เป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้โดย วัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เสรีภาพ ความไว้วางใจ และ การทำงานร่วมกัน และอีก 5 ปัจจัย คือ 1) สิ่งแวดล้อม 2) ระบบการบริหาร 3) กลยุทธ์
- 4) เทคโนโลยี และ 5) ผู้นำองค์กร

3. ด้านการจัดการความรู้ พบว่า องค์กรควรมีการส่งเสริมงานด้านการจัดการความรู้ที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการส่งเสริมการแสวงหาและจัดเก็บข้อมูลด้านปฏิบัติการของสาขา และ บันทึกลงแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ส่งเสริมการการจัดทำ และเผยแพร่ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผนงานการจัดการความรู้และส่งเสริมให้พนักงานมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้และ ความคิดเห็นอย่างต่อเนือง ทั้งนี้ เพื่อค้นหาความรู้ที่ฝังลึก (ความรู้ที่ซ่อนเร้น) หรือความรู้ใหม่ ๆ ออกมา สอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2558) ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะนำความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวออกมาแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงาน

4. ด้านการใช้เทคโนโลยี พบว่า องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี สนับสนุนอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ที่เพียงพอ และมีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากการที่ธนาคาร ฯ มีอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ที่เพียงพอจะทำให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ข่าวสารที่ได้รับทันเวลา สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และการมีเทคโนโลยีทันสมัยหรือมีนวัตกรรมใหม่ ๆ จะสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรอยากที่ใช้งานและเข้ามาเรียนรู้มากขึ้น สอดคล้องกับ Marquardt (1996) ที่กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับการจัดการความรู้และการเพิ่มพูนความรู้ ช่วยให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีความร่วมมือที่จะทำให้เกิดการประสานงาน การสอนทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ที่ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ 7 ปัจจัย ซึ่งในนั้นประกอบด้วยปัจจัยด้านเทคโนโลยี ว่า อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดการช่วยทำให้การเผยแพร่สารสนเทศไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้น โดยใช้ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และกรุปแวร์ ทุกคนสามารถพูดคุยติดต่อกันได้ทุกเวลา

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า องค์กรควรให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานที่ครอบคลุมและไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและการวิเคราะห์ปัญหา ส่งเสริมการมองงานในภาพรวม สนับสนุนข้อมูลและสร้างความรอบรู้ให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานมีความรอบรู้จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจ และสามารถนำความรู้ไปสร้างแบบแผนทางความคิดและประสบการณ์เพื่อนำไปต่อยอดสู่การเพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ ธนาคาร ฯ ควรกำหนดให้การทำงานส่งเสริมทักษะการคิดอย่างเป็นระบบให้กับพนักงาน โดยส่งเสริมให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติงาน ได้พบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน และคิดหาแนวทางหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้งานดีขึ้นได้อย่างเป็นระบบ โดยมีการเอื้ออำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้กับพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาพิมล รัชอินทร์ (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความรู้ความเข้าใจในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล โดยสรุปผลการวิจัยว่า ด้านรูปแบบการคิดในเชิงระบบนั้น บุคลากรต้องมีการใช้เหตุผลในการคิดและการกระทำ การใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดร.กัมปพันธ์ อภิรมย์วิไลชัย (2553) เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการได้รับอำนาจและโอกาส เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดตาก ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ว่าฝ่ายบริหารควรจัดให้บุคลากรได้มี

โอกาสในการรับผิดชอบงานใหม่ ๆ สลับเปลี่ยนกันไป เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในระบบการทำงานทั้งระบบมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารของธนาคารออมสินภาค 14 ควรวางนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร และการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้ชัดเจน
2. หน่วยแผนและพัฒนางานสาขาภาค 14 ต้องหาแนวทางพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย และมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการ

1. หน่วยแผนและพัฒนางานสาขาภาค 14 ทีม KM 14 และตัวแทนพนักงานภาค เขต และสาขา ควรมีการติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา
2. ทีม KM 14 ควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่อให้เป็นตัวอย่าง เพื่อให้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยเพื่อถึงรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาเปรียบเทียบความสอดคล้องของแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้ผลการวิจัยออกมา
2. ควรมีการนำผลการวิจัยไปสร้างต้นแบบเพื่อทดลองกับองค์กร และประเมินผลที่ได้รับ
3. ควรทำการศึกษาองค์ประกอบที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านให้ชัดเจนขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปผลเป็น 5 ด้าน หากมีการทำการวิจัยเจาะลึกรายด้านจะทำให้เห็นถึงแนวทางและวิธีการที่ชัดเจนขึ้น
4. ควรทำการวิจัยแนวทางการพัฒนาในระดับบุคคล เพื่อหาแนวทางการพัฒนาด้าน Performance competency and potential ของบุคลากรในองค์กร

## บรรณานุกรม

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2559). *หลักการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option>
- จิตติมา อัครจิตพิงศ์. (2557). *การพัฒนาองค์การ*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ชัยเสกฐ์พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ตรงค์พันธ์ อภิรมย์วิไลชัย. (2553). *ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการได้รับอำนาจและโอกาส เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดตาก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ครุณี โกเมนเอก. (2553). *รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวความคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: แชนท์โพร์ พรินติ้ง.
- ธนาคารออมสิน. (2558 ก). *เกี่ยวกับโครงการ E-learning ธนาคารออมสิน*. เข้าถึงได้จาก <http://lms.gsb.or.th/web/index.php/2014-05-28-09-19-05>
- ธนาคารออมสิน. (2558 ข). *ประวัติธนาคารออมสิน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.gsb.or.th/about-us/history-bank.aspx>
- นฤมล พุ่มฉัตร. (2551). *วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2554). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- พระมหาเจริญ ทิวงโกโร (เพ็ชรดี). (2556). *ศักยภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพระสังฆาธิการในเขตภคินีเจริญ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัฒนา มรกตสินธุ์. (2559). *ความแตกต่างของ Performance, potential และ competency*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/331354>
- เพชรไพลิน บุตรดาสา. (2553). *การรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภาพิมล รัชอินทร์. (2552). *ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความรู้ความเข้าใจในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- วาสนา วงษ์ศิริ. (2555). *ธนาคารต้องทำงานมากขึ้น รับมือการแข่งขันธุรกิจการเงิน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.moneymartthai.com/>
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส). (2556). *โมเดลปลาทุ กับการเริ่มต้นการจัดการความรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://kmi.or.th/category/case-model/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ. สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช). (2559). *เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nstda.or.th/nstda-knowledge/92-km-knowledge/3088-learning-organization>
- สุรเดช จงวรรณศิริ. (2558). *การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Building LO at your organization)*. เข้าถึงได้จาก <http://tam.tris.co.th/category-blog-info/104--building-lo-at-your-organization---2.html>.
- อภิญาญา แจ่มแจ้ง. (2551). *วัฒนธรรมองค์การในองค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อำนาจ ศรีพูนสุข. (2551). *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- Colaizzi, P. (1978). *Psychological research as the phenomenologist views it*. New York: University Press.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Marquardt M.J. (1996). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. (บดินทร์ วิจารณ์, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็ดจูเคชันเน็ท.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline :The art and practice of the learning organization*. London: Doubleday.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์



**การสัมภาษณ์**

**เรื่อง แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14**

**คำชี้แจง**

การสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 และแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับและนำไปใช้ในการศึกษาเท่านั้น

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

1. ชื่อ-สกุล.....
2. เพศ.....
3. อายุ.....
4. ระดับการศึกษา.....
5. ระยะเวลาการทำงาน.....
6. ตำแหน่งงาน.....
7. หน้าที่ความรับผิดชอบและประสบการณ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....







## แบบตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาระของข้อคำถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง : แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาระของข้อคำถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. นางกิริติญา อนันตสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนส่งเสริมการเรียนรู้ 2 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กลุ่มทรัพยากรบุคคล ธนาคารออมสิน
3. นายบัญญัติ สิทธิไกรพงษ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย หน่วยสนับสนุนบริหารความเสี่ยง 2 ส่วน สนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง สายงานบริหารความเสี่ยง กลุ่มบริหารความเสี่ยง ธนาคารออมสิน

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
<b>ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์</b>					
ชื่อ-สกุล	1	1	1	1	ผ่าน
เพศ	1	1	1	1	ผ่าน
อายุ	1	1	1	1	ผ่าน
ระดับการศึกษา	1	1	1	1	ผ่าน
ระยะเวลาการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
ตำแหน่งงาน	1	1	1	1	ผ่าน
หน้าที่ความรับผิดชอบและประสบการณ์	1	0	1	0.67	ผ่าน
<b>ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค</b>					
<b>ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ</b>					
<b>ธนาคารออมสินภาค 14</b>					
สภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 เป็นอย่างไร	1	0	1	0.67	ผ่าน
ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 เป็นอย่างไร	1	0	1	0.67	ผ่าน

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
<b>ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่ง</b>					
<b>การเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14</b>					
ควรมีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 อย่างไร	1	0	1	0.67	ผ่าน
ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 อย่างไร	1	0	1	0.67	ผ่าน

ตรวจแล้ว  
- 9 ก.พ. 2559



แบบสอบถามที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

ใช่

ใช่ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ (จึงเป็น)

ลงชื่อ.....นางสาววิมลดา เอื้อธรรมรัตน์

ผู้ชำนาญการ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสัมภาษณ์  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14  
ผู้วิจัย นางสาวฐิติพร ทิบุญยวงศ์  
นิตยภัตวิญญาโทหลักสูตการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ 22

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14





แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ (ทิ้งฉบับ)

ทงชื่อ

*N. Qian*

ผู้สื่อข่าว/ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสัมภาษณ์  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14  
ผู้วิจัย นางสาวฐิติพร ทิบุลย์วงศ์  
นิสิตปริญญาโทหลักสูตรการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ 22

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14
2. เพื่อศึกษานโยบายการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14



แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

- ใช่
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ (ทั้งฉบับ)

ลงชื่อ จิตติคุณ โสภโศภน  
ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสัมภาษณ์  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14  
ผู้วิจัย นางสาวจิตติพร พิบูลย์วงศ์  
นิสิตปริญญาโทหลักสูตรการจัดการสาธารณสุข รุ่นที่ 22

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14

ภาคผนวก ข  
การตรวจสอบอักษรวิสุทธิ

## Plagiarism Checking Report

Created on Jun 6, 2016 at 20:48 PM

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
246425	Jun 6, 2016 at 20:48 PM	57720002@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 1.docx	Completed	0.00 %

### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

## Plagiarism Checking Report

Created on Jun 9, 2016 at 20:59 PM

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
249542	Jun 9, 2016 at 20:59 PM	57720002@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 2.docx	Completed	2.60 %

### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	The development of organizational learning of school administrators, Saiburi Watershed Network Centre, Raman District, Yala Primary Educational Service Area Office 1	ภูวรรณโชติเพ็ญ ลอ	มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา	0.72 %
2	การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3	สมนึก ลีมาชัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	0.68 %
3	รูปแบบการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์	Sutin Inta	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์	0.67 %
4	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	สมฤทัย อู่รอด	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	0.53 %

Match Details

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT	TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)
<p>118 กล่าวว่าการพัฒนาองค์การคือวิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงองค์การที่ประกอบด้วยทั้งทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยนำไปเพื่อเพิ่มความเป็นผู้ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์การที่ผู้รู้ค้นพบครั้งนี้หน้า 267 สรุปการพัฒนาองค์การขององค์กรบริหารเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กรโดยที่วิธีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆที่กำหนดไว้กับติดต่อกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพของระบบและใช้แก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่าง</p>	<p>การค้นคว้าอิสระสมมติฐานการค้นคว้าอิสระ 11 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 1. การพัฒนาองค์การ 1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การ ได้มีนิยามการให้ความหมายและแนวทางไว้มากมายดังที่เขียนโดยอูททวนศรี (2551 :118) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาองค์การคือวิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์การที่ประกอบด้วยทั้งทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยนำมาเพื่อเพิ่มความเป็นผู้ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์การที่ผู้รู้ค้นพบครั้งนี้หน้า 265 - 269 ได้สรุปว่าการพัฒนาองค์การหมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กรโดยที่วิธีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆที่กำหนดไว้กับติดต่อกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลผลิตคนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา Owen ( 1987 ,อ้างถึงในสมานิตราวุฒี , 2551 : 194 - 195 )ได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือของเขาซึ่งให้ความว่าการพัฒนาองค์การในแต่ละระดับเป็นการทำงานที่ศึกษา (School District )หมายถึงความพยายามที่จะเกิดขึ้นอยู่เป็นระบบเฉพาะบุคคล</p>
<p>3 ประเภทได้แก่ 1. สมรรถนะหลัก Core competency หมายถึงคุณลักษณะของคนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ 2. สมรรถนะงานสายงาน Job competency หมายถึงคุณลักษณะของคนที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะเอียดทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตามแผนงานต่างๆได้สูงกว่ามาตรฐาน 3. สมรรถนะ</p>	<p>ส่วนบุคคลแสดงออกถึงคุณลักษณะที่หาให้พฤติกรรมลักษณะได้ลักษณะหนึ่งพฤติกรรมที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญความรู้สึกรู้คิดเรื่องวัฒนธรรมและคุณค่าแห่งคุณค่าความรู้สึกนึกคิดที่เกิดขึ้นตามแนวและวิถีคิดที่คน 13 2.1 2.2 ปรากฏของสมรรถนะงานสายงาน 2547 : 10 - 11 ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทได้แก่ 1. สมรรถนะหลัก (Core competency ) หมายถึงคุณลักษณะของคนที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะเอียดทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ 2. สมรรถนะงานสายงาน (Job competency ) หมายถึงคุณลักษณะของคนที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะเอียดทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตามแผนงานต่างๆได้สูงกว่ามาตรฐาน 3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency ) หมายถึงคุณลักษณะของคนที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะเอียดทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่หาให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการหาสิ่งได้สิ่งใดได้โดยคนที่กำหนดไว้ไม่เช่นนั้นสามารถอยู่กับตนเองหรือสับสนได้เป็นคนซึ่งเราเรียกว่าเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคลและเคล็ดลับ(ส่วนสูงในสัญญาณวิทยุธรรมโชติ , 2004</p>
<p>ส่วนบุคคล Personal competency หมายถึงคุณลักษณะของคนที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะเอียดทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่หาให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการหาสิ่งได้สิ่งใดได้โดยคนที่กำหนดไว้ไม่เช่นนั้นสามารถอยู่กับตนเองหรือสับสนได้เป็นคนซึ่งเราเรียกว่าเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล Potential วิจัยเกษมเศรษฐ 2541 อ้างในพรหมหาจ รัตติกาลโชติพงษ์ 2556 กล่าวว่ามีวิธีการจึงต้องมีศึกษาว่าองค์กรดังนี้ 1 ลักษณะไม่ทางแต่มีขีดจำกัดคือศักยภาพ</p>	<p>ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ 2. สมรรถนะงานสายงาน (Job Competency ) หมายถึงคุณลักษณะของคนที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะเอียดทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตามแผนงานต่างๆได้สูงกว่ามาตรฐาน 3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency ) หมายถึงคุณลักษณะของคนที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะเอียดทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่หาให้บุคคลนั้นมีความสามารถ 16 ในการหาสิ่งได้สิ่งใดได้โดยคนที่กำหนดไว้ไม่เช่นนั้นสามารถอยู่กับตนเองหรือสับสนได้เป็นคนซึ่งเราเรียกว่าเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคลจึงปรากฏธรรม ( 2549 : 68 )กล่าวถึงสมรรถนะในด้านหนึ่งประกอบด้วย 3 ประเภทได้แก่ 1. สมรรถนะหลัก Core Competency ) คือพฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและลักษณะขององค์กร 2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency ) คือคุณสมบัตินี้ความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้ทำงานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กร 3. สมรรถนะเชิงเทคนิค</p>
<p>และความสามารถของ (เรียกแต่ละคนการทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทางปฏิบัติได้ผลในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภาคที่ผู้ดำเนินการเรียนรู้ด้วยตัวเองหรือที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุดคือการเรียนรู้ด้วยตัวเองการสนับสนุนของหน่วยงานได้แก่การให้งบประมาณสนับสนุนและการประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานและมีปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผลได้แก่ผู้รู้ในหนังสือบริหารศาสตร์ 2553</p>	<p>การทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน(การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทางปฏิบัติได้ผลในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภาคที่ผู้ดำเนินการเรียนรู้ด้วยตัวเองหรือที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุดคือการเรียนรู้ด้วยตัวเองการสนับสนุนของหน่วยงานได้แก่การให้งบประมาณสนับสนุนและการประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานและมีปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผลได้แก่ผู้รู้ใน 4. ประเมินผลกิจกรรมด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากกิจกรรมโครงการศูนย์แลกเปลี่ยนความรู้หรือ KM Center โดยรูปแบบทดสอบและแบบสังเกตพบว่าส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเกิดทักษะในการทำงานอย่างมีความรู้พัฒนาศักยภาพ ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดบุคลากรทางร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานเรียนรู้การสัมพันธ์มาแลกเปลี่ยนทางงานเป็นทีมและได้สถานที่เป็นศูนย์แลกเปลี่ยนความรู้ 101 หรือ KM Center ด้านการศึกษาก็เป็นระบบเครื่องมือประเมินค่าทางปัจเจกใจที่มีผลการประเมินเชิงปฏิบัติ การของบุคลากรเช่นการใช้สารสนเทศในกรณีมีเนื้อหาในการทำงานเกิด</p>

### Plagiarism Checking Report

Created on Jun 6, 2016 at 20:42 PM

#### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
246411	Jun 6, 2016 at 20:42 PM	57720002@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 3.docx	Completed	0.00 %

#### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

### Plagiarism Checking Report

Created on Jun 6, 2016 at 20:50 PM

#### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
246427	Jun 6, 2016 at 20:50 PM	57720002@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 4.docx	Completed	0.00 %

#### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				