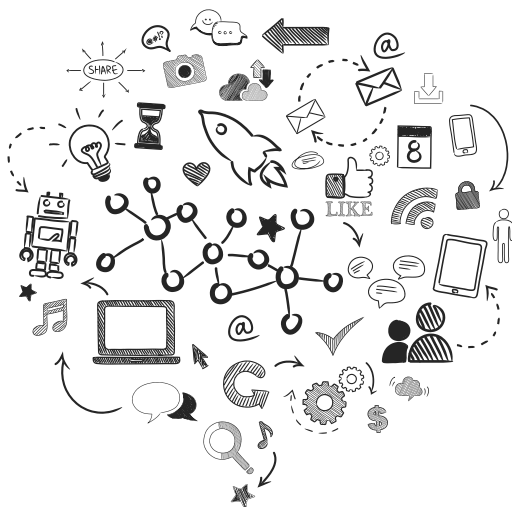


6

การพัฒนารูปแบบของโครงการแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงาน
ธนาคารกรุงเทพ ภาคตะวันออก (ภาคกลาง 4)

Development of Learning Organization Model For Bangkok Bank Employees Provincial region (Central region 4)

ณัฐชมนต์ กลัดเจริญ นวसनันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และ ณัฐปคัลภ์ ญาณมนโนวิชช์
Natchamon Kludcharoen Nawasanan Wongprasit
and Natapakal Yanmanovisit





การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4)

Development of Learning Organization Model

For Bangkok Bank Employees Provincial region (Central region 4)

ณัฐชมนต์ กลัดเจริญ¹ นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์² และ ณัฐปคัลภ์ ญาณมนโนวิชญ์³

Natchamon Kludcharoen Nawasanan Wongprasit and Natapakal Yanmanovisit

¹คณะการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ฉะเชิงเทรา 24000 ประเทศไทย

Faculty of Development Management , Rajabhat Rajanagarindra University,

Chachoengsao 24000, Thailand e-mail : natchamon8989@gmail.com

²คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ฉะเชิงเทรา 24000 ประเทศไทย

Faculty of Nursing, Rajabhat Rajanagarindra University, Chachoengsao 24000, Thailand

e-mail : nawasanan@gmail.com

³คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ฉะเชิงเทรา 24000 ประเทศไทย

Faculty of Humanities and Social Sciences, Rajabhat Rajanagarindra University,

Chachoengsao 24000, Thailand e-mail : nattapakal.y@gmail.com

Received : June 27, 2025 Revised : October 9, 2025 Accepted : October 11, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยแบบผสมผสานมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัจจุบัน ปัญหาขององค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) พัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 4) ประเมินรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประธานเขต ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และ พนักงานระดับปฏิบัติงาน ธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) มีประสบการณ์การทำงานใน ตำแหน่ง ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป การวิจัยเชิงคุณภาพ 20 คน การวิจัยเชิงปริมาณ 222 คน เครื่องมือ และสถิติที่ใช้ 1) แบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา 2) แบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันมีกระแสการแข่งขัน ด้วยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในการบริหารจัดการที่รวดเร็วและทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การมีความพยายามพัฒนา ตนเองสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ แต่บุคลากรไม่เพียงพอในการ ให้บริการ และขาดความรู้เชิงลึกในด้านการปฏิบัติงาน จึงต้องประชุมชี้แจง เน้นย้ำ อบรม ติดตาม

ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ 2) วิเคราะห์การสัมภาษณ์ผนวกกับการทบทวน
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย และ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน 3) การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้
ประกอบด้วย (1) ระดับปัจจัยที่ส่งผล และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่
ในระดับมาก (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) ปัจจัยด้านระบบ
บริหารภายในองค์กร และการจัดการความรู้ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ได้ร้อยละ 89.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านได้ยืนยัน
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาค ต่างจังหวัด
(ภาคกลาง 4) มีความสมบูรณ์ เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพใน
สถานการณ์จริงได้ ด้วยกระบวนการ 5 สร้าง คือ 1) สร้างระบบ 2) สร้างกระบวนการ
ประกอบด้วย ทบทวน การวางแผน การดำเนินงาน การติดตาม และความสำเร็จ
3) สร้างทีม 4) สร้างงาน และ 5) สร้างความ ภาคภูมิใจ

คำสำคัญ: การพัฒนา; รูปแบบ; องค์กรแห่งการเรียนรู้; ธนาคารกรุงเทพ; ภาคต่างจังหวัด

Abstract

The mixed methods research aimed to study: 1) Current conditions and problems of learning organizations. 2) factors affecting the development of a learning organization. 3) Development of Learning Organization Model. And 4) Evaluating of the Learning Organization Model. The sample included 20 persons of district presidents, managers, assistant managers and operational staff from Bangkok Bank employees, provincial region (Central region 4). Who had at least three years of experience in their positions. The qualitative research sample was 20 people. The quantitative research sample comprised 222 people. Tools and statistics used were as follows 1) Interview using content analysis 2) a questionnaire using frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient and multiple regression analysis.

The research results found that: 1) The current situation is competitive with the rapid and severe ongoing changes in the management



environment, resulting in the organization attempting to turn itself into a learning organization in order to survive business operations. However, there is insufficient personnel to provide services and a lack of in-depth knowledge in operations. Therefore, meetings must be held to clarify, emphasize, train, follow up, and evaluate work performance periodically.

๒) An study of interviews combined with a review of relevant literature revealed five 5 factors affecting the development of a learning organization and six aspects of being a learning organization. 3) Development of a learning organization model consisted of (1) The level of factors affecting and becoming learning organizations was overall high. (2) The relationship between factors affecting and becoming a learning organization had a positive relationship, with a statistical significance of .01. (3) Factors related to internal management system and knowledge management affect the development of learning organizations by 89.30 percent, with a statistical significance of .01. 4) All experts confirmed that the learning organization model for Bangkok Bank Employees, provincial region (Central Region 4) was complete, appropriate and effectively applicable in real situations with five processes: 1) Building a system, 2) Building a process, which included reviewing, planning, implementation, monitoring, and success, ๓) Building a team, 4) Building a job, and 5) Building pride.

Keyword: Development; Model; Learning Organization; Bangkok Bank; Provincial Region

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรกันมากขึ้นการให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ที่เป็น“สินทรัพย์” มีความจำเป็นอย่างมากเพราะโลกขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันรุนแรงและความต้องการใหม่ๆของผู้รับบริการการมองว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ก็เพราะว่าในองค์กรต่างๆ มีแหล่งความรู้ที่ไม่สามารถหาได้จากที่อื่นแต่เกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใน

สถานการณ์จริงมานานนับหลายสิบปีทั้งประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จและประสบการณ์ที่เกิดจากปัญหาอุปสรรคต่างๆที่สามารถก้าวข้ามผ่านมาได้ (จุฑามาศ อินตรา, 2563) ส่งผลให้หลายองค์กรได้นำแนวคิดการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาใช้ในการบริหารที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง พนักงานธนาคารทุกคนจะต้องมีความรอบรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง หมายถึง ต้องรับรู้ และเรียนรู้ทั้งจากสภาพภายนอกและภายใน นำมาปรับใช้และทำในสิ่งที่องค์กรต้องการ และเรียนรู้ตลอดเวลา สอดคล้องกับกัณฑ์ภัฏฐ์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และสิริมาส หมีนสาย (2565) กล่าวว่า องค์กรจะอยู่รอดและประสบผลสำเร็จได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง จะต้องเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญา มีรูปแบบและกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีม มีการสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และควรยึดหลักว่า ภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องของผู้ที่มียตำแหน่งเป็นผู้บริหาร แต่เป็นภาวะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนจากนี้หากองค์กรธุรกิจใดสามารถปรับตัวได้เท่าทันกับเปลี่ยนแปลงต่างๆ สามารถครอบครองวิทยาการความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ย่อมทำให้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น และก้าวล้ำเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ (พรทิศา อังกินันท์, 2560)

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีความตระหนักถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรต่างๆ เกิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรม หรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความผันผวนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลทำให้ประชากรทั่วโลกมีการปรับตัว รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะการเรียนรู้ และการรู้จักเอาตัวรอดหากเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ (วรวิรุ บุญคง, 2562) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เห็นถึงความสำคัญที่จะพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์ สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรในลักษณะดังกล่าวนี้ก็คือ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ธนาคารจึงหันมาให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรมากยิ่งขึ้น มีการจัดตั้ง “หน่วยบริหารการเรียนรู้” โดยแยกออกมาจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มรูปแบบและดูแลหลักสูตร



การฝึกอบรมทั้งหมดของธนาคาร นอกจากนี้ธนาคารมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรมากยิ่งขึ้น ในส่วนของศูนย์ปฏิบัติการ ภายใต้โครงการ “KM Operations” ซึ่งเป็นโครงการนำร่องของการทำ KM ก่อนที่จะยกระดับสู่การจัดการความรู้ทั้งธนาคาร เพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป (พรจิตา อังกินันท์, 2560)

จากที่มาและสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญ จึงได้สนใจศึกษาการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) เพื่อ ยกระดับองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในการเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร ผลการวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักวิจัยอื่น ๆ ในการพัฒนา องค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จและเติบโต อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4)
3. เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4)
4. เพื่อประเมินรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4)

แนวคิดทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Senge, P.M., 1990) ได้ เขียนไว้ในหนังสือ The fifth discipline เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็น แนวทางของการปฏิบัติในการจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ที่ประยุกต์ใช้ได้กับทั้ง ปัจเจกบุคคลและองค์กรโดยเสนอ

หลัก 5 ประการ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กร แห่งการเรียนรู้ ขึ้นได้นั้นมีแนวทางดังต่อไปนี้ (วีรยา สัจจะเขตต์, 2564) คือ 1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) 2. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 3. รูปแบบทางความคิด (Mental Models) 4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) 5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquardt, 1996) ได้เสนอรูปองค์การ แห่งการเรียนรู้โดยการ วิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์ความรู้ และรวบรวม องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้คือ 1) พลวัตแห่งการ เรียนรู้ (Learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3) การเสริมอำนาจบุคคล (people empowerment) 4) การจัดการ ความรู้ (knowledge management) 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology)

เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดลล์ (Pedler, M et al., 1991) ได้กล่าวว่า แนวคิด บริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) มีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ เพราะสามารถนำไปสู่การ พัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ได้แบ่งองค์ประกอบของการเป็น องค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ (strategy) 2) ด้านการมองภายในของค์การ (looking in) 3) ด้านการมอง ภายนอก (looking out) 4) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) 5) ด้านโครงสร้าง (structures)

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquardt, 1996) กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) แบบแผน ทางความคิด (Mental Model) 3) การ มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และ 6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, P.M., 1990) มีดังนี้ 1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)



เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดลล์ (Pedler, M. et al., 1991) อ้างอิงใน (พรทิศา อังกินันท์, 2560) ได้กล่าวว่า แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เพราะสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ได้แบ่งองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้คือ 1) ด้านกลยุทธ์ (strategy) 2) ด้านการมองภายในองค์กร (looking in) 3) ด้านการมองภายนอก (looking out) 4) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) 5) ด้านโครงสร้าง (Structures)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้โดยการสังเคราะห์และบูรณาการจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ Senge, P.M., (1990). ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt, 1996) และ เพดเลอร์ เบอร์กอย และบอยเดลล์ (Pedler, M. et al., 1991) ได้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการคิดเชิงระบบ 2) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) ด้านการมีแบบแผนความคิด 4) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 5) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และ 6) ด้านการใช้เทคโนโลยี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 11 ประการ (Marquardt Reynolds, 1994 อ้างถึงใน พรทิศา อังกินันท์, 2560) ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Structure) 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) 3) การเพิ่มและเอื้ออำนาจ (Empowerment) 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 5) การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) 6) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) 7) การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) 8) กลยุทธ์ (Strategy) 9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) 10) การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Network) และ 11) วิสัยทัศน์ (Vision)

แพนศรี ศรีจันทิก (2554) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ปัจจัยที่ส่งผล 6 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ 3) ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 4) ปัจจัย โครงสร้างองค์กร และระบบ

การจัดการ 5) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6) ปัจจัยความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจ

ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ปัจจัยที่ส่งผล 7 ปัจจัย ดังนี้ 1) สถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม 2) ปัจจัยภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยการบริหาร 4) ปัจจัยบรรยากาศองค์การ 5) เทคโนโลยี 6) การ จัดการความรู้ และ 7) การเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ Marquardt และ Reynolds (1994) แพนศรี ศรีจันทิก (2554) และ ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์ (2556) ครั้งนี้ สรุป เป็นตัวแปรที่ใช้ศึกษาวิจัยในงานวิจัย จึงได้ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านระบบบริหาร ภายในองค์การ 2) ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน 3) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ 4) ปัจจัยด้านผู้นำองค์การ และ 5) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิญญา กลัวมิต (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการ เป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่าย ภาคกลาง พบว่า การจัดการความขัดแย้งของ พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย พบว่า โดยรวมและรายด้านมี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคล ที่รอบรู้ การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ และ 2) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการ ประนีประนอมและด้านการร่วมมือ ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01

พรชิตา อังกินันท์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การประเภท ธุรกิจธนาคารสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่า 1) ระดับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อ พิจารณารายด้านพบว่า องค์ประกอบด้านกระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมสูงที่สุด



รองมาคือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 6 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคคลและทีมงาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ และปัจจัยด้านการจูงใจ 3) แนวทางในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 10 แนวทาง คือ 1.สร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2.กำหนดกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร 3. ออกแบบโครงสร้างองค์การแบบราบ 4.พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยในการปฏิบัติงาน 5. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ 6.สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 7.ให้โอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง 8.ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 9. กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ 10.ให้อำนาจในการตัดสินใจ

กิติพงศ์ ตันศรีวงศ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า 1) รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารไทยประกอบด้วยองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย คือ (1) องค์ประกอบหลักด้านองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย การ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัย และการสร้างแรงจูงใจ (2) องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบงานแก่บุคลากร บรรยากาศในการทำงาน การสร้าง องค์ความรู้ในองค์กร และผู้นำในองค์กร (3) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วยปัจจัย ย่อย ความสามารถและทักษะของบุคลากร วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร การมีเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยยึดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่พบเป็นสำคัญ 3) ผลการประเมินรูปแบบที่ พัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยมีความ เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้

เยาซบาชิ และโมแฮมมาได (Youzbashi & Mohammadi, 2012) ได้ศึกษาเรื่อง มิติองค์การแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะราน ประเทศอิหร่าน พบว่า มิติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย มิติทักษะ

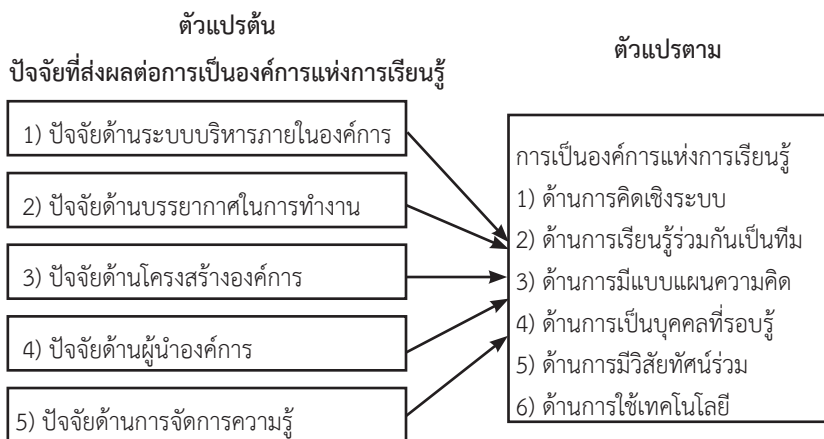
ส่วนบุคคล และมิติการมีแบบแผนความคิดอยู่ใน ระดับสูง แต่ในมิติการมีวิสัยทัศน์ร่วม มิติการเรียนรู้เป็นทีม และมิติการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับต่ำและ พบว่าบุคลากร มหาวิทยาลัยมีความเชื่อว่าหลักการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัย เติหะรานยังห่างไกล เนื่องมาจากโครงสร้างและการบริหารจัดการภายใน ของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มาสราและแอลคาซา (Messarra & El-Kassar, 2013) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศ องค์การที่ส่งผล ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า 1) รางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ความอบอุ่นและการสนับสนุนมี ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสนทนอย่างอบอุ่น 3) รางวัลและการได้รับการ ตอบแทนและความขัดแย้ง ในองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ เป็นทีม และด้านการเสริมพลังอำนาจ 4) การได้รับการตอบแทน ความขัดแย้งในองค์การ โครงสร้าง องค์การและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการฝัง ตัวของระบบการเรียนรู้ 5) ความอบอุ่นและการ สนับสนุนสนับสนุนรางวัล และการได้รับการตอบแทน และ ความขัดแย้งในองค์การมี ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ 6) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากรโครงสร้างองค์การ รางวัลและการได้รับการ ตอบแทน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การและความอบอุ่นและการสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยเฉพาะการวิจัยเชิงปริมาณ โดยตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาค กลาง 4) ได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์การ สัมภาษณ์กับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านระบบบริหารภายในองค์การ 2) ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน 3) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ 4) ปัจจัยด้านผู้นำองค์การ และ 5) ปัจจัยด้านการจัดการ ความรู้ และตัวแปรตาม ได้แก่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้สังเคราะห์และ

6



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกำหนดขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคาร กรุงเทพมหานคร ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพมหานคร ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) โดยการ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประธานเขต ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยมี ประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง ที่สร้างเองเสร็จแล้ว ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ปรับปรุงแก้ไข นำแบบสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยการถอดความและสรุป ประเด็นการสัมภาษณ์ ผสมกับการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและวรรณกรรม บทความทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศควบคู่กันไป ทำให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ผลที่ได้จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) ให้ประสบความสำเร็จ เมื่อได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามด้วยตนเองพร้อมการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะ ให้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

6

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประธานเขต ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานระดับปฏิบัติงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) โดยมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 222 คน แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อจัดทำร่างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) ซึ่งในขั้นตอนนี้ผลที่ได้จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4)

ขั้นตอนที่ 4 นำร่างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาค ต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) ฉบับร่าง นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 ท่าน ในการสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นการให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และประเมินรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และยืนยันรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) แล้วมีการปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ ให้รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) เป็นฉบับที่สมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งในขั้นตอนนี้ผลที่ได้จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อประเมินรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4)



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประธานเขต ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงาน ระดับปฏิบัติงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) มี 6 เขต รวมทั้งหมด 513 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ประธานเขต ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงาน ระดับปฏิบัติงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง การมีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เพียงพอในการสะท้อนถึงกระบวนการแนวทางการบริหารจัดการกับบริบทขององค์กร ตำแหน่งงาน สะท้อนถึงมุมมองในระดับต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากหลายมุมมอง มีความเต็มใจในการให้ข้อมูล สื่อสารได้อย่างชัดเจน และมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ประธานเขต ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงาน ระดับปฏิบัติการธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 222 คน ซึ่งได้มาจากการใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยสูตรคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (1973) ซึ่งการสุ่มตัวอย่างเป็นการเลือกแบบไม่ทราบบโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะถูกเลือกมาเป็นตัวอย่าง โดยอาศัยแผนการทำงานในการกำหนด Quota Sampling ในการเลือกสุ่ม

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษา ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องสอดคล้องกับประเด็นคำถามเกี่ยวกับ เชิงคุณภาพในกรอบแนวคิดงานวิจัย เมื่อสร้างเสร็จแล้วตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเหมาะสม ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น จากนั้นผู้วิจัยจึงนำไปเก็บข้อมูลจริง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายปิด และเลือกตอบ (check list) ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง/ระดับ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 5 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านระบบบริหารภายในองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร และ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ลักษณะคำถามเป็นคำถาม ปลายปิด (Close-end) ใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 6 ด้าน ประกอบด้วย การคิดเชิง ระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีแบบแผนความคิด การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการ ใช้เทคโนโลยี ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-end) ใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ ปรับแก้ตาม ข้อเสนอแนะ จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการประเมินวิเคราะห์และหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ วัตถุประสงค์ (Index of Item objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา โดยให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา เท่ากับ 0.92 ค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้นเป็น ตัวแทนขององค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ปรับแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) จำนวน 30 คน กลุ่มตัวอย่างนี้ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บจริงที่ใช้ในการวิจัย ทำให้ได้ค่าความน่าเชื่อถือ เท่ากับ 0.883 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการดังนี้



1. การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งมีโครงสร้าง มี แนวทางปฏิบัติ ดังนี้ ผู้วิจัยทำเรื่องขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ เพื่อใช้สำหรับขออนุญาตผู้บริหารของธนาคารกรุงเทพ (ภาคกลาง 4) ใน การขอเข้าสัมภาษณ์นัดวัน เวลา สถานที่ บันทึกเสียงคำสัมภาษณ์ ถ่ายภาพ และทำการสรุปบทวน รายละเอียดการสัมภาษณ์รายข้อ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของนักวิจัย ให้สัญญาในการเก็บข้อมูลเป็นความลับ และในกระบวนการ นี้ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ มีสิทธิ์ที่จะขอยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงได้ในทุกกรณี นำคำสัมภาษณ์มาทำการ ถอดข้อความเพื่อวิเคราะห์เนื้อหา

2. การรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติการประชุมสนทนากลุ่ม เป็นการปฏิบัติการประชุม โดยให้สมาชิกกลุ่มได้สนทนาและซักถามอย่างสร้างสรรค์ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการในเวลาที่กำหนด และ ประเมินเพื่อฉันทานุมติเป็นมติเห็นชอบ ดังนี้ ผู้วิจัยทำเรื่องขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ฉะเชิงเทรา เพื่ออนุเคราะห์ออกหนังสือเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม ส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จัดเตรียมสถานที่สำหรับการ ดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม บันทึกเสียง วิดีโอ สมุดจดบันทึก รวบรวมข้อวินิจฉัยและมติจากที่ประชุม สนทนากลุ่ม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการดังนี้ ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ เพื่อออกหนังสือถึง หน่วยงานในการขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 222 คน ด้วยตนเองและทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) เก็บรวบรวม ทำ การตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูล และนำไปประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative analysis) ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยการ กำหนดรหัสข้อมูลและใช้วิธีการแปลความและตีความหมายของข้อมูล

(Interpret) แล้วสร้างมโนทัศน์ขึ้น โดยเทียบเคียงกับทฤษฎี และผลงานวิจัยที่มีผู้วิจัยไว้แล้วตามแนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพ (Content analysis) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบของสเตรสส์และคอร์บิน (Strauss & Corbin, 1998) ดังนี้ 1) ขั้นตอนการอ่านสรุปความ จัดหมวดหมู่ความหมายของคำพูด จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นการ วิเคราะห์หาความสอดคล้องสะท้อนประเภท หรือกลุ่มของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพิจารณาเปิด ประเด็นโดยการอ่านทีละบรรทัด จัดกลุ่มข้อความคำพูดที่บ่งบอกถึงปัญหา ศักยภาพ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยจะทำการหาคำตอบได้ 2) ขั้นตอนการกำหนดประเด็นย่อย เป็นการหาความสัมพันธ์ของกลุ่มข้อความคำพูด เป็นขั้นของการกำหนดประเด็นย่อยโดยการประมวลประเภทของข้อมูลและคุณลักษณะ ของประเภทข้อมูลเข้าด้วยกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลของแต่ละกลุ่มในขั้นตอนแรก 3) ขั้นตอนการเลือกประเด็นหลัก เป็นขั้นตอนการเลือกเหตุการณ์ ที่เป็นกุญแจสำคัญ ในการนำไปสู่การสรุปข้อค้นพบของการถอดความ สรุปความจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนการนำเอาประเภทและความสัมพันธ์หรือแก่นของข้อมูล มาสรุปลักษณะความสัมพันธ์ หรือปรากฏการณ์ที่ค้นพบเกี่ยวกับปัญหา ศักยภาพ ความต้องการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Rigor criteria) ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลเรื่อง เดียวกันจากหลายแหล่ง (Data Triangulation) เช่น รายงานต่างๆ การวิเคราะห์เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น และมีการบันทึกสะท้อนความคิด (Reflexive note) หลังการเก็บข้อมูลเพื่อบันทึก แนวคิด ความเชื่อตาม ข้อมูล และความเชื่อมโยงที่พบในการเก็บข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ครบถ้วนและถูกต้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นความถี่ และร้อยละ
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยภาพรวมและรายด้าน

4) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธี stepwise

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมาใช้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

6

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) พบว่า สภาพปัจจุบันมีกระแสการแข่งขัน มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการที่รวดเร็วและทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรมีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ แต่บุคลากรไม่เพียงพอในการให้บริการ ต้องบริการลูกค้าหลายบทบาท และขาดความรู้เชิงลึกในด้านการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องมีการประชุมชี้แจง เน้นย้ำ อบรม ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและศักยภาพ เป็นแรงผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ พรทิศา อังกินันท์ (2560) กล่าวว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการให้ความสำคัญ ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บุคลากรมีการพัฒนากระบวนการทำงานในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงในยุคโลกาภิวัตน์ ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ระหว่างการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ นครินทร์ จีบจิตต์ (2562) กล่าวว่า องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ พัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ พร้อมเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากสังคมภายนอก นำไปสู่เป้าหมายและความก้าวหน้าขององค์กร

2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ภาค ต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) พบว่า วิเคราะห์การสัมภาษณ์ผนวกกับแนวคิด หลักการ เอกสาร งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่

ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัย ด้านระบบบริหารภายใน องค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัย ด้านผู้นำองค์กร และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ สำหรับตัวแปรตาม คือ การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การ มีแบบแผนความคิด การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับ วีรยา สัจจะเขตต์ (2564) กล่าวว่า องค์กรมีการจัดการความรู้ภายใน องค์กรเพื่อให้เกิดการขยายความสามารถ พัฒนาตนเองและถ่ายทอดความรู้อย่าง ต่อเนื่องระหว่างบุคลากรภายในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาองค์กรให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงกับโลกยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับ วราวุธ วงศ์ใหญ่ (2567) กล่าวว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน ทำให้รู้สึกผ่อนคลายและส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี ในหมู่คณะ มีความเอื้ออาทร มีความจริงใจต่อกัน ส่งผลให้บุคลากรเต็มใจในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

6

3. การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) พบว่า

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วน ใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 41 - 50 ปี มีระดับการศึกษาจบปริญญาตรี มีตำแหน่งงานในปัจจุบันอยู่ ในระดับปฏิบัติการ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานใน ตำแหน่ง/ระดับ อยู่ในช่วง 9 - 11 ปี

3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) โดยรวมอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้าน บรรยากาศในการทำงาน รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านระบบบริหารภายในองค์กร และปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ตามลำดับ

3.3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงาน ธนาคารกรุงเทพภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วม และด้านการมีแบบแผนความคิด รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ



3.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยด้านผู้นำองค์กรไม่มี ความสัมพันธ์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านระบบบริหารภายในองค์กร และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) ได้ร้อยละ 89.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6

4. การประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ยืนยันว่ารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) เป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) ได้อย่างสมบูรณ์ เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์จริงได้ ด้วยกระบวนการ 5 สร้าง ดังนี้

1. สร้างระบบ เป็นการร่วมมือกันของทุกฝ่ายในการระดมสมอง ทบทวนข้อดี ข้อด้อย สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานที่ผ่านมา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วนำมาร่วมกันวางแผน กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความรู้ เกิดความเข้าใจในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น เน้นย้ำถึง วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงาน หาแนวทางการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาให้ทีมงานวางแผน ถอดภารกิจ สร้างเครื่องมือ สร้างกิจกรรม จัดทำโครงการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการเพื่อรองรับภารกิจต่อไป รวมถึงการกำหนดงบประมาณ ที่จำเป็นต้องใช้ ฯลฯ

2. สร้างกระบวนการ เป็นการกำหนดลำดับขั้นตอนหรือวิธีการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นชุดของการกระทำหรือการดำเนินการที่จัดระเบียบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น กลยุทธ์เชิงรุกถึงบ้านหรือที่ทำงานให้บริการนอกสถานที่ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1) ทบทวน เป็นการทบทวนสถานการณ์ที่ผ่านมาแล้วประยุกต์ในสถานการณ์ใหม่ หรือเป็นการประยุกต์ใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมแก้ไขปัญหาเรื่องใหม่ที่เกิดขึ้นคล้ายกับเรื่องเก่า

2) การวางแผน โดยวิธีการต่างๆ เช่น กำหนดการจัดกิจกรรมหรือโครงการในการพัฒนาเรื่องๆ

3) การดำเนินงาน เป็นการดำเนินการตามแผนที่วางไว้

4) การติดตาม เป็นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อการแก้ไข ปัญหาได้ทันที่

5) ความสำเร็จ การจัดการประกวผลงานในแต่ละเขต จัดทำสรุปผล รายงาน ผลอย่างตรงไปตรงมา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

3. สร้างทีม เป็นการกำหนดทีมผู้รับผิดชอบในแต่ละสายงาน จัดทำโครงสร้างแผนผังการทำงาน เช่น ทีมบริหาร ทีมปฏิบัติการ ทีมสนับสนุน ทีมการประเมิน โดยจัดให้มีการแต่งตั้ง ออกคำสั่งคณะทำงาน เป็นต้น

4. สร้างงาน เป็นการดำเนินการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละทีมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

5. สร้างความภาคภูมิใจ เป็นการให้เขตแต่ละเขตส่งผลงานที่ดีที่สุด หรือแต่ละทีมจะคัดเลือกโครงการ หรือกิจกรรมที่ดีที่สุด เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหารและคณะทำงาน เพื่อพิจารณา ชื่นชม ให้รางวัลกับความสำเร็จของการดำเนินงาน ประกาศ ประชาสัมพันธ์ ให้รับทราบโดยทั่วกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำวิจัยไปใช้

1) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารกรุงเทพ ภาคต่างจังหวัด (ภาคกลาง 4) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกปัจจัย แต่ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในทุกแผนก ส่งผลให้บุคลากรกล้าตัดสินใจ ร่วมกันในการแก้ปัญหา ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อธนาคารหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด ดังนั้น ควรเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้สู่การปฏิบัติจริงหรือสถานการณ์จริง ให้สามารถเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีได้

2) เป็นข้อมูลสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนของหน่วยงานอื่น ควรมีการจัดบริการให้ ได้มาตรฐานตามที่กำหนดและครอบคลุมทุกพื้นที่



3) เป็นรูปแบบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดนโยบายที่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้ก้าวไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบข้อมูล การเชื่อมต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนโดยเฉพาะ ภาคประชาชน ชุมชน ควรเป็นอย่างไร ควรศึกษาความรู้ของผู้ปฏิบัติการที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

- กัญจน์ภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และสิริมาส หมื่นสาย. (2565). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่. *Journal of Modern Learning Development*, 7(8), 431 – 444.
- กิตติพงศ์ ตันศรวงษ์. (2562). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 10(2), 157 – 165.
- จุฑามาศ อินตรา. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของข้าราชการในหน่วยงาน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 10(1), 75 – 85.
- ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์. (2556). ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรี ปทุม). DSpace. <https://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/5445>.
- นครินทร์ จับจิตต์ (2562) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พรทิศา อังกินันท์. (2560). แนวทางการพัฒนาองค์กรประเภทธุรกิจธนาคารสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์). คลังปัญญาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. <http://repository.nida.ac.th/handle/662723737/3790>.

- แพนศรี ศรีจันทิก. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- วรัญญา กลั้วผิต. (2561). การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง. การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 13 ปีการศึกษา 2561. (หน้า 170–181). มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วรวิรุ บุญคง. (2562). การปรับตัวในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารสำนักงานใหญ่เอกชนแห่งหนึ่ง. EXCMB.A. <http://www.excmba-abstract.ru.ac.th/index.php/abstractData/viewIndex/24>.
- วรารุ วงศ์ใหญ่. (2567). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่. วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล, 11(1), 161 – 184.
- วีรยา สัจจะเขตต์. (2564). การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 12(3), 140 – 152.
- Cronbach L.J. (1990). *Essential of psychological testing* (5thed). Harper Collins.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement & Global Success*. McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. Irwin.
- Messarra, L. C. & El-Kassar, A. (2013). Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization. *Business Studies Journal*, 5(1), 19-28.
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.



- Strauss A., Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nded). Sage.
- Yamane T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rdEd). Harper and Row Publications.
- Youzbashi, A., & Mohammadi, A. (2012). An investigation into the realization dimension of learning organization. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 47(2012), 90-92.