



อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม
ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง



โดย
นางสาวมนัสนันท์ ไบคุณากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรม
สร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่าย
กิจการสาขาภาคกลาง



โดย
นางสาวมนัสนันท์ ไบคุณากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE INFLUENCE OF LEARNING ORGANIZATION TOWARDS ORGANIZATIONAL
JOB PERFORMANCE THROUGH INNOVATIVE BEHAVIOR OF BANK FOR
AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES: CENTRAL REGION
BRANCH ADMINISTRATION DEPARTMENT



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

621220039 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้, พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน, ผลการดำเนินงานขององค์กร

นางสาว มนัสนันท์ ใบคุณากร: อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครคะฉนิชชา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง จำนวน 300 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

621220039 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : Learning Organization Employee Innovation Behavior Organizational Job Performance

MISS MANATSANAN BAIKHUNAKON : THE INFLUENCE OF LEARNING ORGANIZATION TOWARDS ORGANIZATIONAL JOB PERFORMANCE THROUGH INNOVATIVE BEHAVIOR OF BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES: CENTRAL REGION BRANCH ADMINISTRATION DEPARTMENT THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR CHUANCHUEN AKKAWANITCHA

The objective of this study is to investigate the influence of learning organization towards organizational job performance through innovative behavior of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives: Central Region Branch Administration Department. The samples are 300 employees in Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives: Central Region Branch Administration Department. Data were collected by questionnaires. The statistics used in the study are percentage statistics, frequency distribution, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient and regression analysis. The results of the study showed that the level of learning organization in terms of personal mastery, mental models, shared vision, team learning, systems thinking, employee innovative behavior and organizational job performance are the highest level. The hypothesis testing results have found that learning organization in terms of personal mastery, mental models, shared vision, team learning and systems thinking presented a positive influence on employee innovative behavior of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives: Central Region Branch Administration Department with statistically significant. Moreover, employee innovative behavior of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives: Central Region Branch Administration Department presented a positive influence on organizational job performance with statistically significant.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครคะฉวนิชชา อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ และให้แนวทางแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพัชร์ กอประเสริฐ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และให้แนวทางในการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษา และประสบการณ์ที่มีค่าตลอดระยะเวลา การศึกษาที่ผ่านมา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่คอยให้คำปรึกษาและเป็นธุระติดต่อประสานงานจัดการงานด้านเอกสาร จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลงไปได้ด้วยดี และขอบคุณพี่ๆเพื่อนๆและน้องๆ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้กันตลอดมาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ผ่านไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรทุกท่าน ที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้รับข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อย่าง ครบถ้วน ซึ่งผู้วิจัยได้รับผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุนและอยู่เคียงข้างคอยเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ในที่สุด นับเป็นความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ และจะเป็นความปิติยินดีอย่างยิ่ง หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่า สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สังคม และผู้ที่สนใจจะศึกษาวิจัยต่อไป

มนัสนันท์ ไบคุณากร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).....	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน (Employee Innovation Behavior).....	25
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Job Performance).....	33
2.4 การพัฒนาสมมติฐาน.....	44
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	51
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	52
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
3.3 การประเมินความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงของเครื่องมือ.....	55
3.4 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
4.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	62
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา.....	64
4.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้.....	73
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	74
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	77
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	77
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	81
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	86
5.4 ประโยชน์เชิงการบริหารจัดการ.....	87
5.5 ประโยชน์เชิงวิชาการ.....	88
รายการอ้างอิง.....	89
ประวัติผู้เขียน.....	96

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัด.....	53
ตารางที่ 2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของเนื้อหา.....	57
ตารางที่ 3 แสดงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์.....	62
ตารางที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้.....	65
ตารางที่ 6 แสดงระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด	66
ตารางที่ 7 แสดงระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	67
ตารางที่ 8 แสดงระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	68
ตารางที่ 9 แสดงระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	69
ตารางที่ 10 แสดงระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน	70
ตารางที่ 11 แสดงระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานขององค์กร	71
ตารางที่ 12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	74
ตารางที่ 13 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่าง เป็นระบบต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน	75
ตารางที่ 14 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อผล การดำเนินงานขององค์กร	76
ตารางที่ 15 แสดงข้อมูลสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	76
ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการศึกษา.....	78

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แสดงสมมติฐานที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้าง นวัตกรรมของพนักงาน.....	45
ภาพที่ 2 แสดงสมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร.....	48
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	51



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการเงินของประเทศ โดยทำหน้าที่ระดมและจัดสรรทุนแก่ภาคเศรษฐกิจ เป็นกลไกสำคัญและมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทั้งระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (ณชา อนันต์โชติกุล, 2559) เนื่องจากสถานการณ์การแข่งขันของสถาบันการเงินในปัจจุบัน ทำให้ทุกธนาคารต้องให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนที่ทำให้องค์กรสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จได้ (ดิเรพร กิจขวลิต, 2557) อีกทั้งในสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ มนุษย์สามารถรับรู้หรือรับผลกระทบสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมทั่วโลก ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนต่างพยายามที่จะหาวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาแนวทางพื้นฐานในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรตามแนวทาง รูปแบบและเทคนิคด้านต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหา เพิ่มประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และรองรับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (กีรติ ยศยิ่งยง, 2552; พสุ เดชะรินทร์, 2544)

ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดของพนักงานองค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดความรวดเร็วในการได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญๆที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้เป็นสารสนเทศ และแปลงให้เป็นความรู้ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กร (บุปผา เกลียวทอง, 2551) ความรู้จึงเป็นปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งต้องมีการเรียนรู้กันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง องค์กรจะต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลองผิดลองถูก มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กร และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ (พิชิต เทพวรรณ, 2548) สำหรับแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้คนในองค์กรได้เรียนรู้ปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บุคลากรมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการ

ปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ๆในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร โดยแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Senge, 1990)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรนั้นช่วยส่งเสริมและทำให้พนักงานมีความคิดที่สร้างสรรค์และแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมา กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) กล่าวว่า การเรียนรู้ภายในองค์กร มีส่วนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรผ่านการจัดฝึกอบรม พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นแก่พนักงาน จากนั้นพนักงานจะเกิดการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการปรับปรุงพฤติกรรมและสร้างมาตรฐานในการทำงานที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบผลการดำเนินงานขององค์กร (นัสทยา ชุ่มบุญชู, 2561) สำหรับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมนั้น หมายถึง การแสดงออกในเชิงความคิด การริเริ่มที่ได้มาจากพฤติกรรม มีการนำสิ่งที่เป็นประโยชน์มาใช้และพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาแนวคิดกระบวนการทำงานมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (West & Farr, 1989) นวัตกรรมจึงถือได้ว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ และการแข่งขันในปัจจุบัน หากองค์กรไม่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงด้วยสิ่งใหม่ๆ แล้วย่อมยากที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในระยะยาวได้ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552; พสุ เดชะรินทร์, 2544) จากผลการศึกษาของ Islam and Mohamed (2011) พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมมีผลกระทบเชิงบวก ซึ่งเป็นประโยชน์ในการช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่าง การเรียนรู้ นวัตกรรม และประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน

สำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นหนึ่งในธนาคารเฉพาะกิจจัดตั้งขึ้นในปี 2509 ตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร สำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม ซึ่งธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และประเมินความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงระดับ

องค์กร ได้แก่ ความสามารถด้านการแข่งขัน เนื่องจากอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้มีแนวโน้มลดลงจากคุณภาพสินเชื่อ ขณะที่ต้นทุนทางการเงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ประกอบกับธนาคารอยู่ระหว่างการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) เพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ทางการเงินสำหรับลูกค้ารุ่นใหม่ จึงเป็นข้อจำกัดในการขยายสินเชื่อ เงินฝาก รวมทั้งธุรกิจที่สร้างรายได้ ค่าธรรมเนียมและค่าบริการอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และประสิทธิภาพของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน หากบุคลากรของธนาคารไม่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ หากธนาคารไม่มีการเตรียมการรองรับในการสรรหาและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับให้มีขีดความสามารถรองรับภารกิจได้ แล้ว จะมีผลทำให้การขับเคลื่อนภารกิจไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจได้ (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2561)

นอกจากนี้ค่านิยมขององค์กร ได้แก่ Sustainability (S) ความยั่งยืนทั้งองค์กร พนักงาน ลูกค้า ชุมชน เครือข่าย ผู้ถือหุ้น สังคม และสิ่งแวดล้อม Participation (P) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Accountability (A) ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและพนักงาน Respect (R) ความเคารพและให้เกียรติต่อตนเองและผู้อื่น และ Knowledge (K) การส่งเสริม และยกระดับการนำความรู้สู่นวัตกรรมให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ และนำนวัตกรรมไปช่วยยกระดับรายได้ของเกษตรกร ซึ่งธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้พนักงานมีการคิดค้นผลงานเชิงนวัตกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการให้บริการแก่ลูกค้า และได้วางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีพนักงานของธนาคาร ซึ่งจัดเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรจะต้องแสวงหาและอาศัยพฤติกรรมของพนักงานที่ก่อให้เกิดกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างสำเร็จ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง และผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้ง การศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์

ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง และศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลางที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลที่ได้รับจากการศึกษานี้ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานอันก่อให้เกิดการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมที่ดีในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเกิดการพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเองที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง และผลการดำเนินงานขององค์กร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลางที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตที่สำคัญไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน รวมทั้งอิทธิพลของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

2. ขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง ได้แก่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สระบุรี อ่างทอง และสิงห์บุรี

3. ขอบเขตด้านตัวแปรในการศึกษาคั้งนี้ คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร

4. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาคั้งนี้ คือ เขตพื้นที่ภาคกลาง

5. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษาคั้งนี้ คือ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2564 รวมระยะเวลาการดำเนินการวิจัยทั้งสิ้น 12 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง โดยศึกษาจากระดับพนักงานในองค์กร ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัยสามารถแบ่งได้ 2 ส่วน คือ ประโยชน์เชิงวิชาการ โดยเป็นประโยชน์ต่อองค์ความรู้ทางวิชาการแก่ผู้วิจัยที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และประโยชน์เชิงการบริหารจัดการ ที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ดังต่อไปนี้

1.4.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. การศึกษาคั้งนี้มุ่งทดสอบปัจจัยในการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปสู่พฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน โดยที่ผลการศึกษาจะช่วยขยายและเพิ่มเติมแนวคิดเรื่องพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานต่อไป

2. ผลของการศึกษาวิจัยคั้งนี้ทำให้ทราบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานต่อผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำไปสู่การ

เพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีต่อไปในระยะยาว และผลของการศึกษานี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้

1.4.2 ประโยชน์เชิงการบริหารจัดการ

1. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆให้เกิดความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงาน หน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กรมากที่สุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่อไป

2. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมที่ดีของพนักงาน และเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารนำไปพัฒนาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถนำแนวทางที่เป็นประโยชน์นี้ไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกในองค์กรสามารถเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาขยายขีดความสามารถของตน ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้มีการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างวินัย มีความต้องการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและทักษะของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้

ด้านรูปแบบความคิด หมายถึง แบบแผนความคิดที่เป็นมุมมองทางปัญญาและประสบการณ์ของบุคคล มีผลต่อความเข้าใจในงาน และวิธีการทำงานอย่างถูกต้อง เพื่อนำมาพัฒนางานให้บรรลุความสำเร็จ

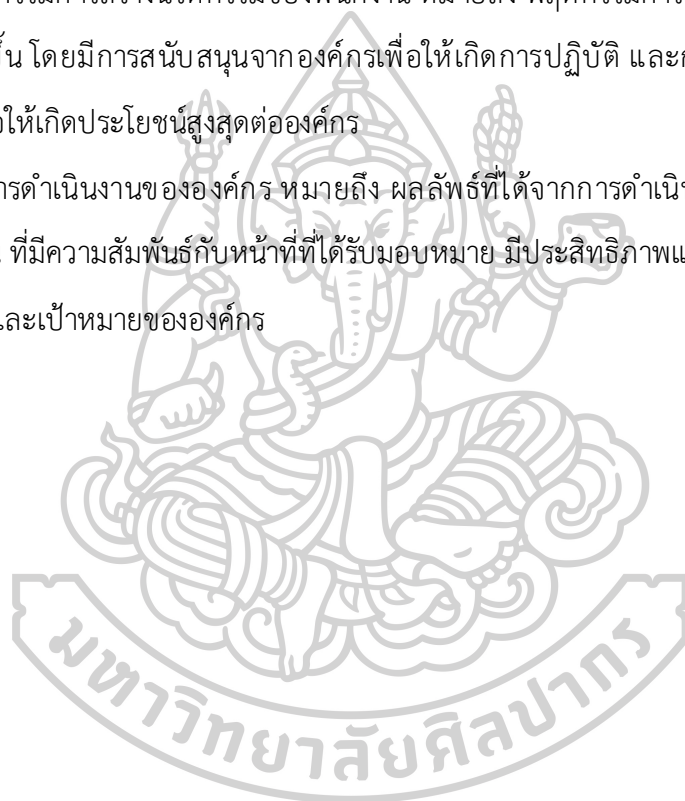
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นหน้าที่ของทุกคน ซึ่งจะช่วยเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นพันธะผูกพันของทุกคนในองค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการอภิปรายของผู้คนในองค์กร เพื่อให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ มองเห็นภาพ ปัญหาและแนวทางการทำงานร่วมกัน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ความเข้าใจภาพรวมและการเชื่อมโยงกันของส่วนต่างๆ ขององค์กร ทุกคนจะต้องมีความเข้าใจในองค์กรรวมและส่วนย่อย จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมการสร้างแนวคิดหรือความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยมีการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ และการนำไปใช้ได้จริงอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานโดยเป็นการวัดผลสำเร็จของงาน ที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาประกอบเป็นแนวทางการศึกษาวิจัย ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยผู้วิจัยสามารถกำหนดประเด็นเกี่ยวกับแนวคิดต่างๆ ได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน (Employee Innovation Behavior)
3. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Job Performance)
4. การพัฒนาสมมติฐาน
5. กรอบแนวคิด

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้เป็นกลุ่มและรายบุคคล ซึ่งมีการสอนให้มีความกระตือรือร้นและการคิดและวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสิ่งต่างๆ โดยทุกคนในองค์กรช่วยกันแก้ไขจากความผิดพลาด เป็นผลให้ทุกคนเกิดการปรับตัวและตระหนักในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Padler and Boydell (1997) กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ มีการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่าง

ต่อเนื่อง และไม่เพียงแต่องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน โดยให้ความหมายของคำว่า “ปฏิรูป” ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและลักษณะขององค์กรที่เป็นอยู่อย่างถาวรภาคอนไลน์

จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาส อ่ำพันธ์ (2540) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้น กระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้ให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ทุกคนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง ตลอดจนลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ถือหุ้น ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ มาพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเต็มใจที่จะสร้างผลงานดีๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งตนเอง หน่วยงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง

พิชญนันท์ ภิรมย์รื่น (2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบุคลากรในการพัฒนารูปแบบความคิดใหม่ ปรับตัว และพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของตนเอง โดยมีการคิด การเรียนรู้ การทำงานร่วมกันอย่างมีบรรยากาศเปิดกว้างและไว้วางใจกัน

จากการให้ความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกในองค์กรสามารถเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาขยายขีดความสามารถของตน ถ้ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้ให้แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ซึ่งเขาได้มองเห็นศูนย์กลางของเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้นำเสนอประเด็นคำถามจากทฤษฎีและการปฏิบัติไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

ปัจเจกบุคคลจะต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ มีไหวพริบ ปฏิภาณ และความเพียรพยายามอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เด็กจนเข้าสู่วัยทำงาน ก็ยังปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งการคิด การทำ และในการเรียนรู้ เพราะตระหนักดีว่า ในยุคปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการณ์ และการเรียนรู้ก็จะเป็นหนทางที่ช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงความเป็นเลิศนี้ได้เมื่อปัจเจกบุคคลได้ฝึกปฏิบัติจนบรรลุถึงความรอบรู้นี้แล้ว และได้มาร่วมกันเป็นทีมงาน ก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้นมีความยิ่งใหญ่ขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่องค์กรอัจฉริยะ ที่จะรับผิดชอบขอกระทำการใดๆ ก็ล้วนแต่ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

คุณลักษณะของการเป็นบุคคลรอบรู้

1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดย วิจารณ์ พานิช (2547) กล่าวว่า การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปได้ไกลโดยการรับแรงดึง เปรียบเสมือนมีมือดึงออกจากกันระหว่างภาพปัจจุบันเป็นภาพอนาคตที่ตั้งไปข้างหน้า แล้วเหมือนมีหนังยางดึงอยู่ระหว่างภาพปัจจุบันกับภาพอนาคต เพราะฉะนั้นถ้าเรายิ่งดึงดันไปเท่าไร ก็จะมีแรงดึงกลับมามากกว่าเดิม เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคิดที่มีอยู่ กับความคิดใหม่ที่จะมุ่งไปได้

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคล โดยการคิดใหม่เพื่อนำมาเสริมสิ่งเดิมให้ดีขึ้น หรือเพื่อให้เกิดผลผลิตใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน โดยเป็นการรวบรวมเอาความรู้ต่างๆ ทั้งที่เป็นประสบการณ์ และภูมิปัญญาจากแหล่งอื่น นำมาเชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและทางเลือกใหม่ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น เพื่อนำไปสู่ผลผลิตใหม่ในสาขาวิทยาการต่างๆ หรืออาจเป็นเพียงกระบวนการใหม่ๆ ไปสู่ผลผลิตที่มีอยู่เดิมนั้นก็ได้ เป็นการมีนวัตกรรมนั่นเอง ซึ่งการมีนวัตกรรม ก็คือการนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การบริหาร การจัดการ และการสร้างระบบ ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงานต่างๆ เพื่อนำออกสู่ลูกค้าทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (วีรวุฑ มาฆะศิริานนท์, 2543)

2. การเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ การที่บุคคลซึ่งเป็นหน่วยขององค์กรให้ความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชี่ยวชาญสูงสุดในภารกิจของตน การเรียนรู้จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา พร้อมทั้งปรับตัวเพื่อทำภารกิจของตนให้ดีที่สุด กล่าวได้ว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้ก็ต้องมีบุคลากรที่เป็นบุคลากรที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นเงื่อนไขสำคัญ

บดินทร์ วิจารณ์ (2548) ได้ยกตัวอย่างการเรียนรู้พัฒนาตนเอง โดยยึดหลักสองประการ คือ การศึกษาด้วยตนเองหรือการเรียนรู้ในประเด็นที่ต้องการ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การศึกษาด้วยตนเอง เป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นไปที่การศึกษาด้วยตนเอง และเสริมด้วยการฝึกอบรมเฉพาะทาง เพื่อเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติพร้อมๆ กับการพัฒนาทักษะของตน ทั้งนี้เพราะความต้องการของแต่ละคนมักถูกกำหนดมาจากงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ขณะนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงควรเป็นไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล

หนทางที่นำไปสู่ความเป็นเลิศทางหนึ่งก็คือ การพัฒนาทักษะด้านอภิปัญญา เนื่องจากทักษะนี้ จะเพิ่มพูนความสามารถในการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ของแต่ละคน ยังมีทักษะทางด้านนี้มากเท่าใด ก็ยิ่งเป็นการเพิ่มโอกาสที่จะก้าวไกลได้ทันความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะในรูปแบบใดก็ตาม

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญยิ่งกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ประเภทนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของบุคคล และองค์กรในทุกระดับ ดังนั้นการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร จึงพยายามปรับการเรียนรู้แบบเดิมๆ ไปเป็นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติในทุกสภาพแวดล้อมการทำงาน

3. วิสัยทัศน์ส่วนตัว ทำให้บุคคลในองค์กรมีเป้าหมายที่เป็นแนวทางในการคิด และในการปฏิบัติงาน ซึ่งวิสัยทัศน์ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ สามารถไปสู่การสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสูง นอกจากนี้แล้วยังทำให้กระบวนการและความพยายามในการเรียนรู้ที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นดำเนินต่อไป แม้ว่าจะประสบอุปสรรคบ้างก็ตามที่

วันทนา เมืองจันทร์ (2542) ได้กล่าวถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไว้ว่า

3.1 ให้พิจารณาถึงอดีตที่ผ่านมา โดยจัดเหตุการณ์ในอดีตที่สำคัญมาไว้เป็นลำดับขั้นตอน แล้วบันทึกรูปแบบ และเนื้อหาสำคัญของเหตุการณ์นั้นๆ โดยบันทึกจุดเด่นของช่วงเวลาที่เกิดขึ้นก่อน

3.2 ใช้เหตุการณ์ที่สำคัญๆ ในอดีตเป็นฐาน และช่วยกันตัดสินใจว่าสิ่งใดที่ตัวเองและคนใกล้ชิดอยากให้เป็นไปในอนาคต และถ้าสิ่งนั้นเหมาะสมที่สุดแล้ว มันก็ควรจะเกิดขึ้นโดยใช้การพิจารณา

3.3 กำหนดช่วงเวลาลงในแผนงานระยะยาว แล้วนำเอาตัวเองลงในกรอบของช่วงเวลาในอนาคตนั้น เพื่อเรียนรู้ถึงโอกาสของความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในช่วงเวลานั้น เพื่ออธิบายผลที่จะได้รับให้เป็นรูปธรรม มีการแสดงความรู้สึก และพูดคุยถึงความสำเร็จในอนาคต และตั้งใจที่จะทำให้เป็นจริงให้ได้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการประเมินสิ่งที่ได้ทำไปตามแนวทางวิสัยทัศน์และระยะเวลา

3.4 เขียนเป็นรายงาน หรือบันทึกความทรงจำ หรือเรื่องราว ซึ่งสามารถอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาในอนาคตได้

3.5 ทดสอบสมมติฐานกับบุคคลอื่น โดยจัดเรียงสมมติฐานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์เป็นข้อๆ และซักถามผู้แนะนำที่ใกล้ชิดว่าเขามีปฏิกิริยาอย่างไรต่อสมมติฐาน

เมธูยา แยมโซติ (2556) ได้กล่าวถึง รูปแบบการเรียนรู้ แง่ออกได้ เป็น 4 วิธี ได้แก่

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนจากประสบการณ์ และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้ คือ องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้ จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ ผลสะท้อนกลับการปฏิบัติเพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์ และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากที่ได้เรียน เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์กรได้เรียนจากการสะท้อนการเรียนรู้ องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ค้นพบว่าจะอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์กรประเภทที่มุ่งสร้างและสร้างสรรค์ โดยการเสริมความรู้ให้บุคลากรมีการมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิงรุก สะท้อนความคิด และสร้างสรรค์การเรียนรู้ตนเอง

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามากเป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวกับปัญหาที่แท้จริงมุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มไขการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยาก หรือปัญหาในองค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์กรสำหรับทบทวนและเรียนรู้ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือการพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหา และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาองค์กรจากมุมมองใหม่

สรุปแล้วคำว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ ก็คือ การที่องค์กรส่งเสริมให้มีการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างวินัย มีความต้องการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและทักษะของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้

ประการที่ 2 รูปแบบวิธีคิด (Mental Models)

รูปแบบวิธีคิด คือ การสร้างสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้สมาชิกมีการตื่นตัว ทำให้เกิดแรงจูงใจภายในเป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำความคิดเข้าใจมุมมองวิธีคิดของตนในแต่ละคนที่มีต่อโลกในแต่ละเรื่องแต่ละด้านเป็นประสบการณ์ที่ได้รับสั่งสมมา มีผลต่อพฤติกรรม ค่านิยม และเจตคติ ที่มีต่อบุคคลสรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย วิธีนี้ฝึกฝนให้ได้เข้าใจแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อ กับสิ่งที่เราปฏิบัติ ทักษะความคิด การวางแผน และทักษะในการเรียนรู้ที่มีผลต่อความคิดความอ่านของตน ผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ ทักษะการสืบค้น ในการปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะทั้ง 2 อย่างนี้ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตน์, 2544)

รูปแบบวิธีคิดที่จะพัฒนาสมองให้เห็นภาพในด้านที่ถูกต้องมี 2 ประการ

1. มีการวางแผนในการทำงาน โดยการวางแผนนั้นต้องมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา และปรึกษาหารือกันเป็นประจำ
2. สมาชิกในองค์กรต้องมีลักษณะในการคิดไตร่ตรองสิ่งที่ทำไปแล้ว ต้องรู้และคิดว่าเหตุใดจึงทำเช่นนั้น และถ้าทำอีกครั้งจะปรับแก้ตรงไหน นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะในการสืบค้นข้อมูลและแก้ไขปัญหา

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547) กล่าวว่า รูปแบบวิธีคิด เป็นรูปแบบทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้กล่าวถึง ลักษณะรูปแบบวิธีคิดที่เกิดขึ้นในองค์กรไว้ 3 แบบ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นการที่คนในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานจะช่วยให้การพัฒนาการทำงานของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ง่ายขึ้น ทำให้มีวิธีการแปลกใหม่ในการทำงาน ไม่น่าเบื่อ ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาในการที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารโอกาส เป็นวิธีการคิดเพื่อที่จะแก้ปัญหา ในการที่จะเปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสที่จะทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อที่จะแก้ปัญหานั้น เป็นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ซึ่งการบริหาร

โอกาสต้องมีรูปแบบวิธีคิดที่ต้องให้ความสำคัญไปที่ระดับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในองค์กร

3. การพัฒนาองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารแผนใหม่ ซึ่งพัฒนาขึ้นในช่วงต้น และช่วงกลางของศตวรรษที่ 20 โดยนำเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ในการแก้ไขปัญหา วางแผน พัฒนา และสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรในมิติต่างๆอย่างได้ผล โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อความอยู่รอด และการเจริญเติบโตของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

สรุปได้ว่า รูปแบบวิธีคิด คือ แบบแผนความคิดที่เป็นมุมมองทางปัญญาและประสบการณ์ของบุคคล มีผลต่อความเข้าใจในงาน และวิธีการทำงานอย่างถูกต้อง เพื่อนำมาพัฒนางานให้บรรลุความสำเร็จ

ประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร การพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้เกิดพลัง และแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545)

บดินทร์ วิจารณ์ (2548) ได้ให้เหตุผลที่สนับสนุนความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ทำให้คนในองค์กรรับรู้ว่าสิ่งนั้นจะสร้างความสำเร็จให้กับพวกเขา และเกิดเป็นพลังแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง
2. วิสัยทัศน์เป็นตัวแทนของความหวังและความฝัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปฏิบัติ สามารถตรวจสอบมุมมองความคิดของตนเอง และมีเหตุผลที่ยอมรับความคิด และแนวปฏิบัติใหม่ๆ
3. วิสัยทัศน์เป็นตัวจุดดิ่งให้เราก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร และวิสัยทัศน์ร่วมก็สนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและทำให้เกิดนวัตกรรม
4. ความหมายและค่านิยมร่วม มีความสำคัญต่อการกำหนดประเภทของความรู้ที่องค์กรต้องการจะจัดเก็บและถ่ายโอน

นิตยา ดั่งประเสริฐ (2550) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ร่วมเพิ่มเติมว่า คือการมีค่านิยมร่วมเป็นไปตามหลักการของวัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วม จะทำให้มีความ

ผูกพันกับองค์กรก่อให้เกิดการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้จงได้ในอนาคต หรือเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวมีการเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วองค์กร มีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรเป็นการปรับแนวคิดของแต่ละคนเข้าหากัน การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้ว่ากำลังจะทำอะไรเพื่อองค์กรแต่ละคนในองค์กร อาจมีวิธีการที่แตกต่างกันไปในการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นตัวแท่นที่กำหนดการวางแผน การดำเนินการ และเป็นตัวชี้นำผลของงาน ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จ หรือยิ่งใหญ่โดยปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วม ฉะนั้นเมื่อองค์กรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ร่วมแล้ว ก็ต้องมีกระบวนการวิสัยทัศน์โดยทุกคนในองค์กรต้องได้รับรู้และเข้าใจ รวมถึงการช่วยกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ดำเนินต่อไปด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นหน้าที่ของทุกคน ซึ่งจะช่วยเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นพันธะผูกพันของทุกคนในองค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง

ประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานของคน โดยเน้นที่ความเป็นระบบจะต้องมีการพิจารณาตลอดเวลากำลังทำอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร จึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ผู้เรียน และการพัฒนาแก่องค์กรที่เป็นสถานศึกษา จะทำให้กลุ่มคนมีการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือ เกื้อกูล มีความสามัคคีและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำในองค์กรทุกระดับ ซึ่งจะเป็นพลังให้เกิดความสำเร็จ (นิตยา ดวงประเสริฐ, 2550)

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนั้น จะแบ่งออกเป็นวิธีการเรียนรู้ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ใช้การเสวนา เป็นวิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของคนในองค์กร ให้คนในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นและมุมมอง เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

2. ใช้การอภิปราย คล้ายกับการเสวนา แต่จะเป็นทางการมากกว่า ต้องมีการเตรียมข้อมูล สมมติฐานหรือทางเลือกต่างๆไว้ล่วงหน้า เพื่อนำมาอภิปราย

3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม เป็นการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ มาช่วยในการบริหารงานโดยที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นศิลปะและทักษะในการบริหารที่สำคัญยิ่งของผู้นำองค์กร และผู้บริหารองค์กรทุกระดับในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ เป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีการกำหนดหัวหน้า และสมาชิกของโครงการมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดชัดเจน มีการกำหนดกิจกรรม และผู้รับผิดชอบสำหรับแต่ละกิจกรรม

5. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีลักษณะพิเศษ คือเป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ช่วยให้ผู้เรียนผู้มองเห็นภาพในการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น วิธีการนี้จะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง มีค่าใช้จ่ายต่ำและมีข้อควรคำนึงถึง คือความเป็นระบบในการศึกษา ต้องมีการกำหนดการเรียนรู้ไว้ด้วยว่าต้องเรียนรู้อะไรก่อนหลัง และมีการวัดผลการเรียนรู้ด้วย

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ เป็นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการอภิปรายของผู้คนในองค์กร เพื่อให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ มองเห็นภาพ ปัญหาและแนวทางการทำงานร่วมกัน

ประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เป็นแนวทางในการบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (พีระวัส จารุตุล, 2541)

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542) กล่าวเพิ่มเติมว่า การคิดและเข้าใจเชิงระบบว่า โดยอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับความต่อเนื่องภายในและความสัมพันธ์กับภายนอก เป็นการศึกษาอย่างมีเหตุและผล เน้นการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) อธิบายถึงลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบที่ดีได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ โดยมีความชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอน และมีแนวทางที่หลากหลาย
2. คิดทันการณ์ โดยเป็นการคิดที่ไม่ช้าเกินไป การมองเห็นความจริง ในเชิงปฏิบัติก่อนที่

ปัญหาจะเกิด

3. คิดเล็งโอกาส คิดมองว่าในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ มองให้ได้ประโยชน์

ขั้นตอนของความคิดและเข้าใจเชิงระบบมีดังนี้

1. พิจารณาถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์
2. พิจารณาองค์ประกอบของกิจกรรมหรือโครงการที่จะทำ
3. พิจารณาถึงระบบ เครื่องมือ และวิธีการ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544) กล่าวถึง การคิดและเข้าใจเชิงระบบ ว่าเป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบ มององค์กรเป็นระบบสังคม มองเป็นภาพรวมไม่แยกส่วนจะเห็นภาพอย่างชัดเจน จะเป็นพลังการพัฒนาและเป็นวินัยที่สำคัญ คือมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และทันต่อเหตุการณ์ หรือการคิดล่วงหน้าในแต่ละเรื่องอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง การมองแบบองค์รวม ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรตามขั้นตอนที่ถูกต้องเชิงระบบนั้นๆ เพื่อให้ปัจเจกบุคคล หรือทีมงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยวๆนี้จะช่วยขจัดความสับสนซับซ้อนขององค์กร และมองความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆอย่างเป็นแบบแผน สามารถทำความเข้าใจต่อปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งแบบองค์รวมและส่วนย่อย

สรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือ ความเข้าใจภาพรวมและการเชื่อมโยงกันของส่วนต่างๆขององค์กร ทุกคนจะต้องมีความเข้าใจในองค์กรรวมและส่วนย่อย จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรแต่ละองค์กรต้องมีการพัฒนาองค์กรของตนอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งความอยู่รอดของ

องค์กรจะต้องพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและนำศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยบุคลากรจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และหมั่นหาความรู้ใส่ตัวอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ สถานการณ์บ้านเมือง และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงและเติบโตไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากหลายเหตุผล ดังต่อไปนี้ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548)

1. เพื่อประโยชน์ในการปรับหรือความคุ้นชินเดิมๆ ของบุคลากรที่คุ้นเคยกับการรอรับความรู้แบบสำเร็จรูป หรือการทำงานแบบไม่ผ่านกระบวนการคิดของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ให้เกิดกระบวนการคิดในการทำงานมากขึ้น

2. การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรอีก รูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใช้ ยิ่งพัฒนา ยิ่งเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร และถือเป็นการลงทุนเพื่อความมั่นคงขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย

3. การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถทำให้เกิดการตกลึกในเนื้อหาต่างๆ ของบุคลากร เกิดการเรียนรู้จริงอย่างลึกซึ้ง ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะส่งผลดีต่อองค์กรได้

4. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้เป็นองค์กรที่ทำงานอย่างสร้างสรรค์ อิสระ และลดความกดดันในการทำงาน ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มขึ้น เกิดการสั่นไหวในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

5. การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไปได้ กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมีส่วนสนับสนุนในการจัดทำการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วย ซึ่งจะมีส่วนทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีวงจรชีวิตที่ยืนยาวอีกด้วย

จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล (2549) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากองค์กรรูปแบบเดิมๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรตามรูปแบบเดิม มุ่งเน้นในเรื่องกระบวนการผลิตและผลผลิต ขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

2. องค์กรรูปแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้เพื่อนำมาใช้ในองค์กร แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้องค์กรต้องเป็นสถานที่ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. องค์กรแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์กรจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น

4. องค์กรเดิมใช้การฝึกรอบรม เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงานโดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา และกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน

5. องค์กรแบบเดิมมองว่า แรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตที่ได้รับค่าตอบแทน ตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะฐานข้อมูลต่างๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่เป็นตัวงานมาเป็นฐานที่เน้นความรู้

6. องค์กรตามแนวคิดเดิมผู้บริหารจะเป็นผู้บังคับบัญชาคอยสั่งงาน และควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารทำหน้าที่ในการแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก อีกทั้งช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์กรตามแนวคิดใหม่จะให้พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ โดยติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี นอกจากนี้ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ ซึ่งหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ไม่ใช่จำกัดแต่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น

2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและสมาชิกทุกคนให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะ

ที่แตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป จากการศึกษาวิจัยของ Marquardt and Reynolds (1994) ได้เสนอ ปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือ โครงสร้างขององค์กรที่มีสายบังคับบัญชาสั้นๆ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมหรือบงการมากเกินไป มีกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ศึกษาค้นคว้า และมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ทำให้มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และมีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมและเปิดให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกลอยๆ ฟุ้งเฟ้อผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้หัวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขั้นได้อย่างมั่นคง

5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนงานอื่นๆ ซึ่งติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายในและภายนอก

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการถ่ายทอดข้อมูลกันได้ถูกต้องและรวดเร็ว สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายทอดการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว เป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรม โดยจำลองสถานการณ์ เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร

7. คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป แตกต่างจากองค์กรเดิมที่มักย่ำอยู่กับที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการยึดถือการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร ใช้กลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยทั้งสองกลยุทธ์ที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระทางความคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม เป็นต้น ซึ่งเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร และเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานแบบเครือข่าย การทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การทำงานในลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่มสิ่ง

ใหม่ๆ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยพนักงานทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และทิศทางของการดำเนินงาน อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างสำเร็จ

Kaiser (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 8 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำ ที่มีคุณลักษณะความมุ่งมั่น อุทิศตน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ และเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน จูงใจพนักงานให้ร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จ เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง ระบบค่านิยม บรรทัดฐาน ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ค่านิยม และวิธีการประพฤติปฏิบัติของพนักงานในองค์กรที่ถือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรมี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในองค์ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวและแลกเปลี่ยนความรู้กันด้วยความสมัครใจ เป็นองค์ความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิม และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้แบบมีความคิดอิสระ กล้าเสี่ยง มีความเชื่อมั่นในการสร้างความคิดใหม่และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยไม่ปฏิบัติหน้าที่ก้าวก่ายกัน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์กร

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง แนวทางในการบรรลุ จุดหมาย หรือเป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนด ไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจในองค์กรวม และ ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กร ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่ม ใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการ ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนก ของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์กรด้วย

3.2 การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การมี คู่แข่งขันเพิ่มขึ้น และการพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและ สมาชิกในอนาคต

3.3 การเสริมสร้างองค์ความรู้ หมายถึง การชี้แจงและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐาน องค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กรไปสู่การพัฒนาการ ปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการ ปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

4.1 การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร โดยเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดจาก ประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนก ขององค์กร

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่ การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อ การเรียนรู้ด้วย ซึ่งจะช่วยกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต

4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะ ความสามารถ และการอยู่ร่วมกันของพนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณต่างๆที่ต้องการ ไปสนับสนุนการปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวกแก่พนักงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) หมายถึง การกำหนดรูปแบบโครงสร้างของงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ และอำนาจหน้าที่ ให้มีความสัมพันธ์กันของงานไว้อย่างเหมาะสม และมีการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. ระบบองค์กร (Organization System) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการจัดทรัพยากรต่างๆที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานด้วย

7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความเหมาะสมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรในการทำงาน เพื่อสร้างความประทับใจทำให้เกิดความรู้สึที่ดีของสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งมีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุย ช่วยเหลือกันเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกเกิดการเรียนรู้เติบโต และประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน มีความตั้งใจและความเพียรพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน (Employee Innovation Behavior)

2.2.1 ความหมายของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน

West and Farr (1989) กล่าวว่า นักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมว่า หมายถึง การแสดงออกในด้านความคิดริเริ่ม มีการนำสิ่งที่มีประโยชน์มาใช้ในองค์กรโดยการพัฒนาแนวคิด กระบวนการทำงาน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในงาน

Ford (1996) กล่าวเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน เป็นการกระทำของบุคคลในการริเริ่มที่จะแปลกใหม่แตกต่างกับสิ่งอื่นๆ มีคุณค่าหรือมีประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบด้วยการสร้างความรู้สึกรัก การสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งการมีความรู้ความสามารถ

De Jong and Den Hartog (2007) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน คือ พฤติกรรมทางตรงของบุคคลต่อการริเริ่ม หรือความตั้งใจที่จะริเริ่มในระดับบทบาทในงาน กลุ่มงาน หรือองค์กร ความคิด กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ หรือวิธีการทำงานใหม่ๆซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่ขั้นการสร้างถึงขั้นการพัฒนานวัตกรรม

สุดารัตน์ เหลาฉลาด (2547) อธิบายว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมในการคิดริเริ่ม การค้นหาโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ วิธีการคิดใหม่ๆ มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาประยุกต์กับแนวคิดใหม่ได้อย่างเหมาะสม และมีการส่งเสริมจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาในงานซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในองค์กร โดยมีการผสมผสานบูรณาการและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆเข้าไว้ด้วยกัน รวมทั้งมีการแสดงออกของบุคคลในการริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถนำความคิดสร้างสรรค์นั้นมาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้

ตรีทิพ บุญแย้ม (2554) อธิบายว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมเป็นการแสดงออกถึงกระบวนการคิด และผลักดันความคิดที่มีประโยชน์และแปลกใหม่ ที่เกี่ยวกับงานที่ตนได้รับมอบหมายให้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้ใช้ประโยชน์ต่อไป

วิภาวี วัฒนวิจารณ์ (2556) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และผลักดันความคิดที่แปลกใหม่และมีประโยชน์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานหรือองค์กรต่อไป

จากการให้ความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ดังนี้ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมการสร้างแนวคิดหรือความรู้ใหม่ๆให้เกิดขึ้นโดยมีการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ และการนำไปใช้ได้จริงอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.2.2 การแบ่งชั้นของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม

การแบ่งกลุ่มกิจกรรมของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมเป็นช่วงกิจกรรมต่างๆที่แตกต่างกัน มีหลายแนวคิดเชิงทฤษฎี ดังนี้

1. จากการศึกษาของ Kanter (1988) ซึ่งพบว่า การแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลนั้นจะเป็นผลของพฤติกรรมที่มีความซับซ้อน ซึ่งสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กรต่อไป ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1.1 การสร้างความคิด (Idea Generation) คือ การสร้างแนวความคิดแปลกใหม่และมีประโยชน์ในทุกขอบเขต (Domain) ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดที่แปลกใหม่ โดยขั้นตอนนี้ทำให้รับรู้ปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ความไม่ลงรอย ความไม่ต่อเนื่องของงาน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น

1.2 การสนับสนุนความคิด (Idea Promotion) คือ การที่บุคคลนั้นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางสังคมเพื่อหาเพื่อน ผู้สนับสนุน และผู้อุปถัมภ์ ให้กับแนวคิดใหม่ๆของตนที่สร้างขึ้นมาให้เป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับ

1.3 การทำให้ความคิดเป็นจริง (Idea Realization and Innovation) คือ การเติมเต็มความคิดนั้นด้วยการผลิตตัวต้นแบบหรือโมเดล ให้เป็นรูปร่างสำหรับชิ้นงานที่เป็นนวัตกรรม เริ่มจากการตระหนักถึงปัญหาและการสร้างความคิดหรือทางเลือกสำหรับแก้ปัญหา นั้น ต่อมาผู้มีนวัตกรรมจะแสวงหาสิ่งที่จะมาสนับสนุนความคิดเขา และพยายามที่จะสร้างสิ่งสนับสนุนทางแก้ปัญหาดังกล่าวนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่สัมผัสได้ หรือเป็นประสบการณ์ที่สามารถแพร่กระจายไปในวงกว้าง และกลายเป็นสิ่งที่ใช้ประโยชน์ได้

2. แนวคิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของ Scott and Bruce (1994) และ Janssen (2000) พบว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

2.1 การรับรู้ปัญหา (Problem Recognition) คือ การให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ ที่มองว่าเป็นปัญหาที่ต้องให้ความสนใจ

2.2 การสร้างแนวคิดหรือแนวทางใหม่ (New Idea/Solution Generation) คือ การยอมรับปัญหาและเข้าร่วมเพื่อหาแนวทางและวิธีการแก้ปัญหา

2.3 การแสวงหาโอกาสในการนำเสนอแนวคิด (Seeks Ways to Idea/Solution Promotion) คือ การหาหนทางเพื่อนำเสนอแนวทางและวิธีแก้ปัญหา

2.4 การนำแนวทางที่ได้พัฒนาไปใช้จริง (Idea/Solution Realization) คือ การทำให้แนวทางและวิธีการแก้ปัญหา เป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น โดยการสร้างต้นแบบหรือแบบจำลอง

3. แนวคิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของ Kleysen and Street (2001) ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งของบุคลากรในองค์กรยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และบุคคลทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์อยู่แล้ว แต่ระดับในการนำมาใช้นั้นแตกต่างกัน และสรุปไว้ว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมเป็นการแสดงออก หรือการกระทำของบุคคลในการคิด แนะนำ และทดลองนำสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในองค์กร โดยมีพฤติกรรมทั้งหมด 5 ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วยพฤติกรรมย่อยๆ รวมทั้งหมด 17 ด้าน ได้แก่

3.1 พฤติกรรมด้านการแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) หมายถึง การค้นหาโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อพัฒนาสิ่งเดิมให้เกิดการพัฒนาและมีคุณค่ามากขึ้น พฤติกรรมที่จัดอยู่ในด้านนี้ ได้แก่

3.1.1 การให้ความสนใจที่จะแสวงหาโอกาส

3.1.2 การมองหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลง

3.1.3 การเห็นคุณค่าของโอกาส

3.1.4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่โอกาส

3.2 พฤติกรรมด้านความคิดริเริ่ม (Creativity or Generativity) หมายถึง การแสดงออกถึงความสนใจขั้นต้นในการกำหนดและชี้แนะสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ได้แก่ การที่บุคคลมีกระบวนการคิด พิจารณาและอธิบายถึงโอกาสที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น ต่อจากนั้นต้องจัดลำดับความคิดและแสวงหาความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดใหม่ๆ ที่คิดขึ้นมาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน พฤติกรรมที่จัดอยู่ในด้านนี้ ได้แก่

3.2.1 การสร้างวิธีคิดหรือวิธีการที่จะนำไปสู่โอกาส

3.2.2 การอธิบายและแบ่งประเภทของโอกาส

3.2.3 การเชื่อมโยงและผสมผสานความคิดและข้อมูลที่มีเข้าด้วยกัน

3.3 พฤติกรรมด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Formative Investigation) หมายถึง การวิเคราะห์ และพิจารณาถึงความคิดใหม่ที่คิดขึ้นมา ได้แก่ การบูรณาการความคิดต่างๆเข้าไว้ด้วยกัน การนำความคิดนั้นไปทดลองใช้ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ถึงข้อดี และข้อจำกัดของความคิดใหม่ๆด้วยพฤติกรรมที่จัดอยู่ในด้านนี้ ได้แก่

3.3.1 การกำหนดวิธีคิดและแนวทางการดำเนินการ

3.3.2 การทดสอบวิธีคิดและแนวทางการดำเนินการ

3.3.3 การประเมินวิธีการและแนวทางการดำเนินการ

3.4 พฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำความคิด (Championing) หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการนำความคิดนั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งบุคคลต้องมีการโน้มน้าวและชักจูงให้บุคคลอื่นๆเห็นด้วยกับความคิดใหม่และเชื่อมั่นในศักยภาพของความคิดใหม่นั้นของตน อีกทั้งมีการนำความคิดใหม่ของตนไปเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่นๆ ซึ่งบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ขอรับการเปลี่ยนแปลงและชอบความเสี่ยง จะมีพฤติกรรมที่จัดอยู่ในด้านนี้ ได้แก่

3.4.1 การรวบรวมทรัพยากร

3.4.2 การชักชวนและชักจูง

3.4.3 การผลักดันและการต่อรอง

3.4.4 การทำทนายและชอบความเสี่ยง

3.5 พฤติกรรมด้านการประยุกต์ใช้ (Application) หมายถึง การนำความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยจะต้องมีการนำไปทดลองประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพยายามปรับปรุงผลผลิตที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์นั้น รวมทั้งต้องพยายามทำให้ทุกคนในองค์กรนำผลผลิตนั้นไปใช้ให้เป็นประจำ พฤติกรรมที่จัดอยู่ในด้านนี้ ได้แก่

3.5.1 การพัฒนา

3.5.2 การปรับปรุง

3.5.3 การทำอย่างสม่ำเสมอ

4. แนวคิดพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของ De Jong and Den Hartog (2007) ได้แบ่งกิจกรรมในการศึกษาพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรม ออกตามช่วงของกิจกรรมย่อยเป็น 4 ด้านดังนี้

4.1 พฤติกรรมการแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) คือ พฤติกรรมการแสวงหาหรือมองหาหนทางที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการในปัจจุบัน ซึ่งมีแนวทางที่แตกต่างออกไป เช่น โอกาสที่ค้นหาโอกาส โอกาสที่จะได้พบกับปัญหา และโอกาสที่ต้องการให้มีการปรับปรุงแก้ไข เป็นต้น โดยโอกาสอาจเกิดจากหลากหลายทาง ไม่จำเป็นต้องเป็นการดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นจุดเริ่มของกระบวนการในการพัฒนานวัตกรรม

4.2 พฤติกรรมการสร้างความคิด (Idea Generation) คือ พฤติกรรมทางตรงในการสร้างแนวทาง สำหรับการนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาที่อาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ ดังนั้นจึงเป็นการหาแนวทางเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

4.3 พฤติกรรมเป็นผู้นำความคิด (Championing) คือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการมองหาคำสนับสนุน และสร้างความร่วมมือ เช่น การโน้มน้าว การผลักดัน การชักชวน และการเจรจาต่อรอง รวมถึงการสร้างอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ

4.4 พฤติกรรมการประยุกต์ใช้ (Application) คือ พฤติกรรมของบุคคลที่จะเปลี่ยนความคิดและการกระทำไปสู่สิ่งที่จับต้องได้จริง เพื่อต้องการเปลี่ยนถ่ายจากความคิดให้เป็นจริง เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนากระบวนการใหม่ และการทดสอบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ

2.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรม

จากการศึกษาของ Shalley, Zhou, and Oldham (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ปัจจัยด้านคุณลักษณะทางสังคม และปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยระดับบุคคล โดยบุคคลที่มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้อย่างสำเร็จนั้น จะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่การค้นพบสิ่งที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์ รวมทั้งการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ ด้านแรงจูงใจจัดเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างสำเร็จ ได้แก่ แรงจูงใจภายใน โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในสูงจะใช้

ความพยายามในการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในสูง จึงมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่สูงกว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในต่ำ

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน จากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พบว่า คุณลักษณะของงานที่มีความเป็นอิสระสูง จะมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งบุคคลสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองเกี่ยวกับงานของตนที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ เป้าหมายก็จัดเป็นคุณลักษณะของงานอีกประการหนึ่ง ที่ส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างสำเร็จ โดยจะช่วยให้พนักงานมีความพยายามและมีความใส่ใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งพนักงานที่มีเป้าหมายในการทำงานสูง จะเกิดการเรียนรู้ และมีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานสูงด้วยเช่นกัน

3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งลักษณะของการทำงานในปัจจุบันจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากขึ้น หรือกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะของการทำงานแบบเป็นกลุ่ม จึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำของกลุ่มจัดเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่สูงขึ้น ซึ่งลักษณะของผู้นำที่ดี จะส่งเสริมให้พนักงานในกลุ่มของตนเกิดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งเป็นผู้สนับสนุนด้านทรัพยากรในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้น

4. ปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร โดยองค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานแบบสนับสนุนนวัตกรรมจะทำให้พนักงานขององค์กรมีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่สูงขึ้น เพราะทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่านวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาต่อองค์กร จึงพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมออกมาอย่างเต็มที่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างสำเร็จ

จากการศึกษาของ Nicoli (2012) ได้อธิบายถึงสิ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม มีดังต่อไปนี้

1. องค์กรและผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน คือ การที่องค์กรและผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในด้านต่างๆของพนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยสร้างพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมให้กับพนักงาน

2. การรับรู้และเอาใจใส่ขององค์กรและผู้บังคับบัญชา คือ การที่พนักงานสามารถรับรู้การดูแลเอาใจใส่ที่องค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชามีให้ และจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม

3. ความอิสระในการตัดสินใจ คือ การที่พนักงานมีสิทธิที่จะคิดและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จากความรู้ความสามารถที่ตนเองมี เพื่อแสดงศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงาน

4. การจัดการโครงการที่ดี คือ การจัดทำโครงการต่างๆตามแผนที่ได้วางไว้ ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อส่งเสริมการกระตุ้นพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมให้แก่พนักงาน

5. แร่งกระตุ้นที่ต้องการให้บุคลากรทำงานให้ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ

6. ลักษณะขององค์กรที่ให้การสนับสนุนนำไปสู่การทำงานร่วมกันภายในองค์กร เป็นการส่งเสริมความร่วมมือ การสร้างความสามัคคีในองค์กรเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของพนักงาน

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ ภัทร์ชนัน สมสมาน และสมประสงค์ โกศลบุญ (2558) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคล ดังต่อไปนี้

1. ด้านความเป็นเลิศ โดยบุคคลที่มีลักษณะชื่นชอบความท้าทายและมุ่งมั่นในความเป็นเลิศ จะมีแรงผลักดันในตนเองให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างเชิงนวัตกรรมที่ดี รวมทั้งมีความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและปฏิบัติตาม เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งจัดเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและสร้างสรรค์ให้เกิดประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กรที่ดีต่อไป

2. ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมระดับบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคคลที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รู้จักการปรับเปลี่ยนหรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าว จะสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และจัดเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี

3. ด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม โดยจัดเป็นความสามารถระดับบุคคลในการพัฒนาและสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้กับองค์กร เมื่อความคิดสร้างสรรค์นั้นถูกนำไปปฏิบัติก็จะกลายเป็นนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

4. ด้านการแสวงหารูปแบบ เป็นปัจจัยที่กำหนดให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม โดยการทดลองความคิดใหม่ๆ และนำเสนอความคิด แนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

5. ด้านการสนับสนุนทางทรัพยากร ซึ่งได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

6. ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยผู้นำที่ดีจะต้องผลักดันและสนับสนุนให้สมาชิกเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมที่ดี คอยให้คำแนะนำหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์ และสนับสนุนแนวคิดนวัตกรรมเหล่านั้นเพื่อพัฒนานวัตกรรม ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

7. ด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก โดยการระดมความคิดหรือการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน จะเป็นหนทางที่นำไปสู่การสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นได้อย่างสำเร็จ

8. ด้านประสบการณ์ในการทำงาน โดยผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะทำให้สามารถ เห็นภาพรวมของการทำงานได้อย่างชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของตนเองเป็นส่วนผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 ผลลัพธ์ของพฤติกรรมกรสร้างนวัตกรรม

พฤติกรรมกรสร้างนวัตกรรมมีประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและองค์กรทุกระดับ โดยการพัฒนา พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เนื่องจากพฤติกรรมเชิง สร้างสรรค์เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตทางความคิด คือ ความคิดที่แปลกใหม่และ ความคิดที่เป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งตัว บุคคล และองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลลัพธ์ในการแสดงออกทางพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่มี ต่อระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (สุदारัตน์ เหลาฉลาด, 2547)

1. พฤติกรรมกรสร้างนวัตกรรมที่มีผลต่อระดับบุคคล ได้แก่ (1) ช่วยให้บุคคลมีการพัฒนา ด้านความรู้สึกรู้สึกได้ ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองทำงานประสบความสำเร็จ มีความต้องการที่จะทำสิ่ง ใหม่ๆ มีความรู้สึกพร้อมและมีความเชื่อมั่นในตนเองริเริ่มสิ่งต่างๆอยู่เสมอ (2) ช่วยให้บุคคลพัฒนา

บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความยืดหยุ่น ความอดทนอดกลั้น ยึดติดกับสิ่งที่ทำตาย ทำงานที่มีความซับซ้อน ให้ง่ายลง (3) สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยสามารถแก้ไขปัญหาได้ รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมที่มีผลต่อระดับองค์กร ได้แก่ (1) เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ (2) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้านผลผลิตกระบวนการหรือวิธีการใหม่ๆ ที่ดีขึ้นได้ (3) ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ที่ดีขึ้นได้ ขณะเดียวกันจะทำให้ผู้บริหารพัฒนาผู้อื่นให้มีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเรียนรู้ในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ด้วย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Job Performance)

2.3.1 ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร

Burke and Litwin (1992) ได้ให้ความหมายของผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ หรือผลที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต (Productivity) กำไร (Profit) คุณภาพการบริการ (Service Quality) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือพนักงาน (Customer or Employee Satisfaction)

พสุ เดชะรินทร์ (2544) ได้ให้ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนด ตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล เป็นมากกว่าแค่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังมีองค์ประกอบอื่นที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ถือเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียว และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

อุษณา ภัทรมนตรี (2546) กล่าวเพิ่มเติมว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มาตรฐาน งวดเวลาอื่น หรือกับหน่วยงานอื่น

दनัย เทียนพุม (2545) ได้ให้ความหมายของผลการดำเนินงาน หมายถึง การบันทึกวัดผลสำเร็จธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการวัดผลสำเร็จใน 2 มิติ คือ มิติด้านทุนทางการเงิน (Financial

Capital) กับมิติด้านทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยทุนทางปัญญาประกอบด้วย ทุน
 ลูกค้ำ ทุนโครงสร้าง และทุนมนุษย์

เบญจมาศ โรจน์ธนาภิ (2546) ได้ให้ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง
 ผลลัพธ์ของงานของแต่ละบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีประสิทธิภาพ
 ประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรและยังเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม
 ปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

อาภรณ์ ลำมะนา (2553) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า ผลการดำเนินงานเป็นผลลัพธ์ที่ได้จาก
 การดำเนินงานโดยอาศัยเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ และการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติ
 โดยอาศัยการวัดผลหรือ ประเมินผลที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญ ในการประเมินเพื่อให้องค์กรได้รับรู้สถานะ
 และความสำเร็จของธุรกิจในการดำเนินงาน

จากการให้ความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ดังนี้ ผลการดำเนินงานของ
 องค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานโดยเป็นการวัดผลสำเร็จของงาน ที่มีความสัมพันธ์กับ
 หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ
 องค์กร

2.3.2 ความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะสามารถทำ
 ให้องค์กรทราบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ห่างไกลเพียงใด
 กระบวนการขององค์กรยังคงอยู่ในสถานะควบคุมและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง
 เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีจุดอ่อน หรือโอกาสพัฒนาประเด็นใดบ้าง ปัจจัยหลายประการขององค์กรที่มี
 ความแตกต่างกันความต้องการขององค์กรที่จะเพิ่มยอดขาย รวมถึงการเจริญเติบโต ผลประโยชน์และ
 การพัฒนาตลาด การเข้าใจถึงศักยภาพขององค์กรทำให้องค์กรมีการพัฒนาด้านต่าง ๆ เพื่อการอยู่
 รอดและความมั่นคงในการดำเนินงาน องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการวัดผลสำเร็จ และการ
 ประกันคุณภาพการดำเนินงาน มีการกำหนดดัชนีวัดคุณภาพและวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน
 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน และช่วยสำหรับ
 การตัดสินใจทั้งในระดับกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติการ ดัชนีจะทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ลักษณะหรือ
 องค์ประกอบหลักของการดำเนินงานภายในองค์กร ว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด (กาญจนา
 สุคันธสิริกุล, 2554)

วรศักดิ์ ทุมมานนท์ (2545) ได้ให้ความหมายว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยลดปัญหา และการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานสามารถช่วยในด้านต่างๆดังนี้

1. ช่วยในการถ่ายทอดความหมายและแนวคิดหลักของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กรให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจนและถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ระดับล่าง ทำให้ทุกระดับมีความเข้าใจอย่างถูกต้องถึงสิ่งที่องค์กรต้องทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยให้องค์กรสามารถปรับแผนกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก หาทางปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาที่ลุกลามไปถึงลูกค้า ถึงชื่อเสียงขององค์กร และผลประกอบการทางการเงินขององค์กรต่อไป

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2544) อธิบายว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมความสมดุลให้กับองค์กรใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. สร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการจัดการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโตขององค์กร องค์กรจะให้ความสำคัญเพียงผลประกอบการด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่ได้อีกต่อไป เพราะถึงแม้ ณ ขณะนี้องค์กรจะมีผลกำไร แต่หากลูกค้าไม่จงรักภักดีต่อสินค้า เครื่องจักรมีแนวโน้มที่จะเสื่อมมากขึ้น พนักงานที่มีคุณภาพมีแนวโน้มลาออกมากขึ้น ในอนาคตองค์กรก็ไม่สามารถแข่งขันได้และคงจะไม่มีกำไร

2. ควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว เพราะการวัดผลการดำเนินงานจะช่วยให้การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายในแต่ละช่วงให้ชัดเจน สามารถบอกได้ว่าแผนงานองค์กรนั้น ๆ สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในด้านใดบ้าง

3. ควบคุมสมดุลระหว่างเป้าหมายกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง เป็นการใช้วัดผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อดูว่าในแต่ละเวลานั้น ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขได้ทันที่

อาภรณ์ ลำมะนา (2553) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นเครื่องมือ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้รู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาองค์กร และทราบทิศทางการพัฒนาองค์กร ทราบว่าผู้ใดมีหน้าที่รับผิดชอบ และสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุเป้าหมายได้พร้อม ๆ กันหลายด้าน การวัดผลการดำเนินงาน จึงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติ โดยอาศัยดัชนีการวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของธุรกิจ ผู้บริหารสามารถมองเห็นผลการปฏิบัติงานได้ในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกันทำให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้สามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

กาญจนา สุคันธสิริกุล (2554) กล่าวเพิ่มเติมว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญมากกับธุรกิจขององค์กร ซึ่งสามารถทำให้องค์กรทราบว่า ณ ปัจจุบันองค์กรทำได้ดีเพียงใด ผลงานห่างจากเป้าหมายเพียงใด ผู้รับบริการหรือลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์เพียงใด กระบวนการขององค์กรยังคงอยู่ในสถานะควบคุมและยังคงมีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามที่องค์กรมุ่งหวังเพียงใด และทำให้ทราบว่าองค์กรมีจุดอ่อนหรือจะต้องพัฒนาในประเด็นใดบ้าง

จากการทบทวนแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การมีระบบงานที่องค์กรควรมีการวัดผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในทุกกิจกรรม ซึ่งองค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องนำมาเป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จขององค์กร เพื่อที่องค์กรจะสามารถนำผลที่ได้มาปรับปรุงแผนงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

2.3.3 องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานที่จะทำให้องค์กรสามารถนำมาพิจารณาธุรกิจได้ตลอดเวลาว่า ณ เวลาหนึ่ง ๆ ธุรกิจมีสถานะอย่างไรในภาพรวม โดยองค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดขององค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงาน ไว้ดังนี้

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2547) ได้เสนอองค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ตัวแบบการจัดการคุณภาพองค์กรรวมของ Malcolm Baldrige Quality Model (MBNQA) โดยมีตัวบ่งชี้ องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงาน 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกัองค์กร ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกัองค์กร ได้แก่ ผลสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ การปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามผลสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ผลการสำรวจความพึงพอใจขององค์กรอื่นที่ขอรับบริการตามปัญหาและความต้องการที่เสนอขึ้นมา ผลการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลสำรวจความพึงพอใจขององค์กรอื่น และผลของการจัดบรรยากาศองค์กร

2. ผลลัพธ์ด้านการเงินและงบประมาณขององค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ความคุ้มค่าของงบประมาณที่ลงทุนไปกับผลงานที่เกิดขึ้น การประหยัดงบประมาณเปรียบเทียบกับความมีประสิทธิภาพของงาน การสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของบุคลากรกัองค์กร ความก้าวหน้าของงานจากการปรับปรุงการบริหารงานให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าและบุคลากร การมีนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

3. ผลลัพธ์ด้านความก้าวหน้าขององค์กรและคุณภาพของบุคลากร ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่มต่อการบริหารจัดการองค์กร ผลการปรับปรุงระบบการบริหารงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

4. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ผลสำเร็จของงานเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ผลสำเร็จของงานโดยวัดจากความพึงพอใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมหรือโครงการขององค์กร

5. ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ประสิทธิภาพด้านการใช้จ่ายงบประมาณและการเงิน การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กร การบังคับใช้กฎระเบียบ การปฏิบัตินโยบายโดยไม่เลือกปฏิบัติ การเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่สาธารณชนควรทราบ การแสดงถึงการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การให้การคุ้มครองผู้บริโภคจากการดำเนินงาน การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดนโยบาย การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ได้เสนอองค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงาน 2 แนวทาง ดังนี้

1. ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งหวัง การดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน หมายถึง วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสภาพหรือตำแหน่งขององค์กรที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ซึ่งเป็น

เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างไกลในอนาคต โดยที่ไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้จากวิสัยทัศน์ย่อมนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ อันเป็นภารกิจหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กร การระบุข้อความภารกิจที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับกำหนดแผนงาน โครงการ กลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการ

ความมุ่งหวังขององค์กรมีหลายระดับ เป็นลักษณะนามธรรมที่กว้างไกลจนถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่วัดได้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการดำเนินงาน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นผลการดำเนินงานที่คาดหวัง (Expected Performance) ประกอบด้วย ผลผลิต (Outputs) อันเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรม ผลกระทบ (Impacts) เป็นผลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการเกิดผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งเป็นผลของจุดหมายปลายทางที่เกิดเนื่องมาจากผลกระทบ

เมื่อกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กรลงมือปฏิบัติงานย่อมทำให้เกิดผลงานที่เรียกว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual Performance) ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น ผลระยะต้น ระยะกลาง และผลระยะยาว อันได้แก่ ผลผลิต ผลกระทบ และผลลัพธ์ ซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่คาดหวัง

2. ตัวแบบเชิงตรรกะของการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย จำเป็นต้องสร้างโมเดลเชิงตรรกะของการดำเนินงาน เพื่อศึกษาเส้นทางความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุ ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) ที่ต้องการ

การสร้างแบบเชิงตรรกะของการดำเนินงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถกระทำได้โดยการศึกษาจุดมุ่งหมายและมาตรฐานที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยพิจารณาองค์ประกอบ (Critical Success Factors) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จและกำหนดกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับแต่ละองค์ประกอบของความสำเร็จ เพื่อสร้างโครงข่ายเชื่อมโยงของการปฏิบัติงานจากการจัดสรรทรัพยากร นำเข้าสู่กิจกรรมการปฏิบัติซึ่งจำแนกได้เป็นกิจกรรมจำเป็นที่ต้องปฏิบัติตามปกติ กิจกรรมตามปกติที่ต้องปรับปรุงแก้ไขและกิจกรรมที่ต้องจัดทำหรือริเริ่มขึ้นมาใหม่เพื่อให้กิจกรรมเหล่านี้ส่งผลต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถอธิบายตัวแบบเชิงตรรกะของการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การบริการ หรือการปฏิบัติงาน

กิจกรรม (Process) หมายถึง กระบวนการทำงานเป็นการนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลงานเชิงปริมาณหรือบริการที่องค์กรจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมทำให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลงานเชิงคุณภาพ และผลกระทบที่เกิดจากผลผลิต หรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอื่นเนื่องจากการดำเนินการ

ผลผลิต (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) ได้เสนอองค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้แนวทางในการนำเกณฑ์วัดสมรรถนะ เพื่อใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณามิติด้านการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. มิติด้านการพัฒนาตนเอง (Personal Development Competencies) โดยมีตัวบ่งชี้ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความกระตือรือร้น และการมีทัศนคติเชิงบวกต่องาน

2. มิติด้านวิชาชีพ (Technical / Professional Competencies) โดยมีตัวบ่งชี้ คือ ความรู้เฉพาะในสาขาอาชีพตามตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จรรยาบรรณในการทำงาน การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร และการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

3. มิติด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Competencies) โดยมีตัวบ่งชี้ คือ การทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือ และการให้บริการ

4. การบริหารจัดการทั่วไป (General Management Competencies) โดยมีตัวบ่งชี้ คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การประสานงาน และมนุษยสัมพันธ์

อาภรณ์ ลำมะนา (2553) ได้เสนอการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดการสมดุล โดยใช้เทคนิคการวัดผลที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นมิติในการวัดใน 4 มุมมองได้แก่

1. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นดัชนีที่สะท้อนถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าถือว่าเป็นมุมมองอีกด้านหนึ่งของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เนื่องจากลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร การพิจารณามุมมองทางด้านลูกค้าจะครอบคลุมวัตถุประสงค์ 4 ประการ ได้แก่

1.1 ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ส่วนแบ่งทางการตลาดจะสามารถพิจารณาได้ว่าการขายสินค้าสามารถขายได้เท่าใดเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณสินค้าที่ขายในตลาดทั้งหมด ส่วนแบ่งการตลาดจะช่วยให้องค์กรมีความมั่นใจ และเชื่อมั่นในศักยภาพการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์ขององค์กรในตลาด

1.2 อัตราการซื้อซ้ำ (Customer Retention Rate) อัตราการซื้อซ้ำจะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ไปแล้วนั้น มีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด หากลูกค้ากลับมาใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์อีก แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นๆ

1.3 การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่ (Market or Customer Acquisition) การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่จะพิจารณาความสามารถขององค์กรในการพยายามเจาะตลาดหรือนำเสนอผลิตภัณฑ์กับกลุ่มลูกค้าใหม่ หากองค์กรสามารถขยายตลาดหรือฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ตลอดเวลา ย่อมแสดงว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการมากขึ้น

1.4 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ความพึงพอใจของลูกค้า คือการพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการขององค์กรแล้ว มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมากน้อยเพียงใด ซึ่งองค์กรสามารถวัดความพึงพอใจได้จาก การวัดจากจำนวนการร้องเรียนของลูกค้าว่ามีมากน้อยเพียงใด การสำรวจทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร จากราคา ความคุ้มค่า ระยะเวลาในการให้บริการ ความทนทาน รูปแบบ ซึ่งการความพึงพอใจของลูกค้ามีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเพื่อผลกระทบต่อตรงที่มีต่อยอดขายทำให้องค์กรมีรายได้ และผลกำไรเพิ่มมากขึ้น

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการวัดความสำเร็จขององค์กรอีกด้านหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารงาน คุณภาพของการทำงาน และนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ถือเป็นฐานที่ทำให้องค์กรมี

ศักยภาพในการบริหารงานและเป็นการกำลังสำคัญที่สนับสนุนการแข่งขันกับคู่แข่ง การพิจารณามุมมองด้านกระบวนการภายใน มี 3 ประการ ได้แก่

2.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพจะพิจารณาถึง ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรขององค์กรในกิจกรรมด้านต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่นำเข้าและผลลัพธ์ที่ออกมา เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์ การบริการ ระยะเวลาโดยเฉลี่ยในการประมวลผลของแต่ละคำสั่งซื้อ ความเร็วในการให้บริการลูกค้า อัตราในการขนส่งที่ตรงเวลา อีกทั้งองค์กรจะต้องพิจารณาจาก จำนวนของเสียหรือของชำรุดเสียหายที่เกิดขึ้นต่อจำนวนผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผลิตขึ้นมาได้ เรียกว่า อัตราของเสีย เพราะถ้าองค์กรมีอัตราของเสียหรือของชำรุดเสียหายมาก ย่อมแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมของกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร และส่งผลต่อมุมมองทางการเงินอีกด้วย

2.2 คุณภาพ (Quality) องค์กรสามารถวัดคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในได้หลายแบบ เช่น การวัดคุณภาพของการให้บริการ สามารถวัดจากพนักงาน 1 คนสามารถให้บริการลูกค้ากี่ราย ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของพนักงาน การวัดคุณภาพหรือศักยภาพทางด้านระบบสารสนเทศขององค์กร สามารถวัดจากจำนวนการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ที่รองรับการใช้งานของพนักงาน จะทำให้องค์กรทราบปริมาณการใช้งานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารที่มีคุณภาพในอนาคต

2.3 นวัตกรรมใหม่ (Innovation) องค์กรสามารถวัดจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ในแต่ละปี ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้าได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่ระยะเวลาที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ จนถึงระยะเวลาที่องค์กรนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาด ซึ่งหากผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ออกสู่ตลาดช้ากว่าที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความล่าช้าในการเพิ่มนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงานทำให้ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าลดลงได้ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

3. มุมมองด้านการเรียนรู้พัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และการบริการที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้อย่าง

ที่สุด ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งการพิจารณามุมมองด้านการเรียนรู้พัฒนามี 3 ประการ ได้แก่

3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงการพัฒนา ทักษะ ความสามารถของพนักงานให้มีความทันสมัยและก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การที่องค์กรสามารถรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ระยะยาว โดยเฉพาะพนักงานที่ถูกฝึกอบรมให้มีทักษะและความสามารถที่สูงขึ้นแล้ว ซึ่งสามารถวัดได้จาก อัตราการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร อัตราการหมุนเวียนพนักงาน ดัชนีความสามารถของพนักงาน การวัดนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

3.2 การพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ อุปกรณ์ (Development of Facility and Equipment) องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบสาธารณูปโภคให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถรองรับต่อการขยายตัวและการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรได้

3.3 การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment Development) องค์กรต้องมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและทำงานร่วมกับองค์กร และมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการภายใน

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่แสวงหากำไร จะใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลักที่จะบ่งชี้ว่า องค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นเครื่องมือที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เรียกว่ามุมมองด้านการเงิน โดยจะเป็นการชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร สามารถพิจารณาได้ 4 ประการ ได้แก่

4.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) การเพิ่มขึ้นของรายได้ จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของรายได้โดยตรงว่าเพิ่มขึ้นสูงขึ้นหรือไม่ ซึ่งการเพิ่มขึ้นของรายได้จะ

ส่งผลกระทบต่อภาระเงินโตขององค์กรในภาพรวม การเพิ่มขึ้นของรายได้สามารถแยกได้เป็น 2 สาเหตุ ได้แก่

4.1.1 การเพิ่มรายได้จากสายผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ จะพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรเท่าใดเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพทางการตลาดจากผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่นำออกสู่ตลาดว่ามีประสิทธิภาพต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรอย่างไร

4.1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ารายใหม่หรือตลาดใหม่ จะพิจารณาว่าองค์กรมีรายได้จากลูกค้ารายใหม่หรือตลาดใหม่เท่าไรเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ทั้งหมดขององค์กร โดยการคำนวณหาสัดส่วนร้อยละของรายได้ที่เกิดขึ้นจากตลาดใหม่เปรียบเทียบกับรายได้ทั้งหมดขององค์กร และองค์กรยังต้องพิจารณากำไรที่เกิดจากลูกค้ารายใหม่หรือตลาดใหม่ด้วยว่าคิดเป็นสัดส่วนร้อยละเท่าไรของกำไรทั้งหมดขององค์กร เพราะการวัดผลกำไรจะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการพัฒนาตลาดและลูกค้าใหม่

4.2 การลดของต้นทุน (Cost Reduction) การลดลงของต้นทุน จะพิจารณา และให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ว่ามีผลทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์กรลดลงหรือไม่อย่างไร ซึ่งการลดลงของต้นทุนส่งผลต่อศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการลดลงของต้นทุนสามารถแบ่งได้ 2 สาเหตุ ได้แก่

4.2.1 การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายหลักของกิจการจะมีการนำเอาวิธีการของระบบงบประมาณเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งวิธีนี้สามารถช่วยลดและควบคุมค่าใช้จ่ายหลักของกิจการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

4.2.2 การลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย จะพิจารณาระบบต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานและการทำการวัดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย เพื่อใช้เปรียบเทียบและควบคุมการผลิตและการดำเนินงาน

4.3 การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ จะพิจารณาการควบคุมประสิทธิภาพและศักยภาพของพนักงานในการหารายได้โดยเฉลี่ยต่อพนักงาน 1 คน ซึ่งจะใช้ในธุรกิจบริการ หรือธุรกิจที่บุคลากรเป็นส่วนประกอบของต้นทุนในการดำเนินงานหลักของกิจการ และการวัดในรูปของกำไรโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน 1 คน ซึ่งการวัดทั้งสองแบบนี้จะทำให้องค์กรทราบถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของพนักงานในการสร้างรายได้หรือกำไรให้กับองค์กร

4.4 การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization) การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น จะพิจารณาประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการลงทุน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการลงทุนขององค์กร ซึ่งสามารถวัดประสิทธิภาพในการลงทุนได้อีกด้วย องค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จากการลงทุนได้โดย จากจำนวนของเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ จากกำไรของกิจการที่เพิ่มขึ้นต่อเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ และจากกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนมีการเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมและคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่ ซึ่งจะควบคุมไม่ให้เกิดการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ไม่คุ้มค่า

นอกจากนี้ Emad (2013) ได้เสนอการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ตัววัดผลการดำเนินงาน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การวัดค่าใช้จ่ายของการผลิต และการทำธุรกรรม ได้แก่ วัตถุดิบที่ใช้หรือสินค้า และการจัดตารางเวลาค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมการจัดการทั่วไป ได้แก่ การวางแผน และบัญชีค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายในการประสานงานกับลูกค้า และคู่ค้าทางธุรกิจ ค่าใช้จ่ายของการตลาดผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การโฆษณาและค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย ค่าใช้จ่ายของการแสวงหาลูกค้าใหม่

2. ผลปฏิบัติงานของฝ่ายขาย (Sales Performance) หมายถึง การวัดส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ ยอดขายของผลิตภัณฑ์ จำนวนลูกค้าใหม่ จำนวนการรักษาลูกค้าที่มีอยู่หรือลูกค้าเดิม

3. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร การบอกต่อของลูกค้าเดิมให้ลูกค้าใหม่มาใช้บริการกับองค์กร ความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กร

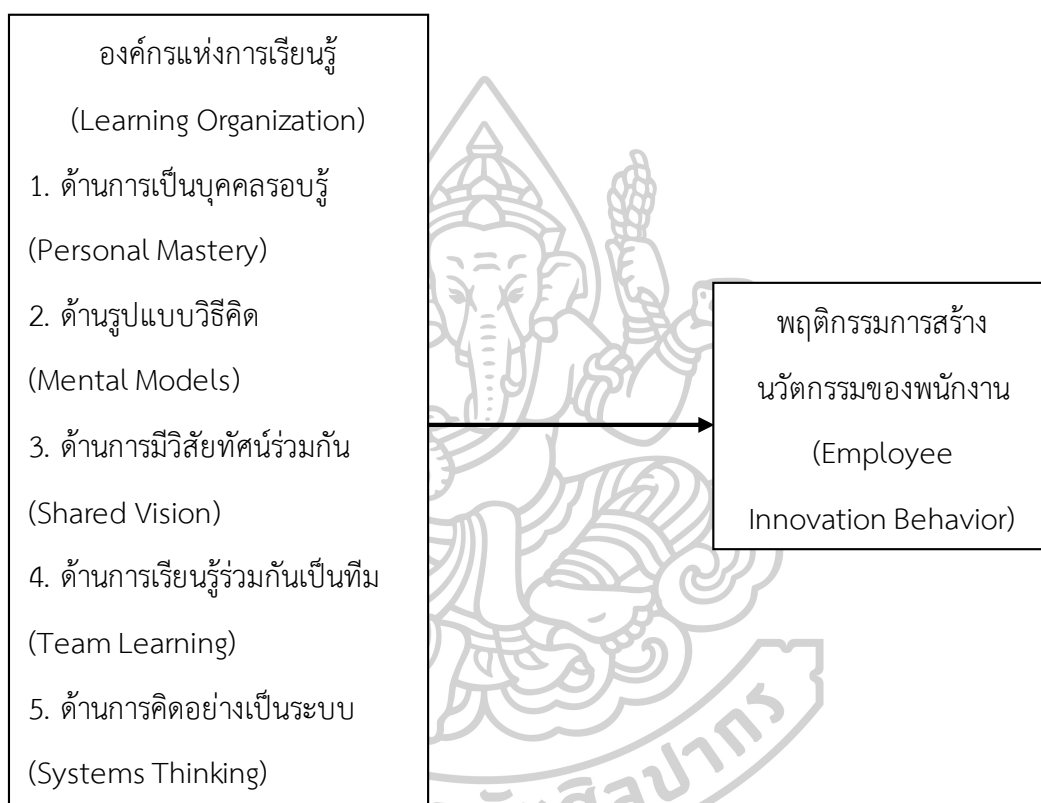
4. การพัฒนาความสัมพันธ์ (Relationship Development) หมายถึง ความสามารถที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอยู่กับ คู่ค้า ความยั่งยืนของความสัมพันธ์ระหว่าง บริษัทและคู่ค้าทางธุรกิจ

2.4 การพัฒนาสมมติฐาน

สำหรับการพัฒนาสมมติฐานของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษาที่ผ่านมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มและหลักฐานสำหรับการพัฒนาสมมติฐาน หลังจากนั้นจึงนำไปสร้างกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน



ภาพที่ 1 แสดงสมมติฐานที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมพนักงานทำให้เกิดการเรียนรู้ไปสู่การสร้างสรรค และนวัตกรรมที่สะท้อนออกมาเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพขององค์กร ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นของพนักงานจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดเป็นพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพมากขึ้น (ชูเกียรติ บุญเกษม, 2550) ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมาดังนี้

Rosiwarna Anwar and Siti Hajar Maharani Niode (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน (การศึกษาในประเทศอินโดนีเซีย) วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อวิเคราะห์ผลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานและการเป็นตัวแปรกลางของความผูกพันในงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในประเทศอินโดนีเซียจำนวน 244 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการพัฒนาแบบจำลอง ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อความผูกพันในงาน และความผูกพันในงานมีผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน

Lin and Lee (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และความผูกพันในงานโดยเป็นตัวแปรส่งผ่าน วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลของตัวกลางคือความผูกพันในงานระหว่างความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาของอุทยานวิทยาศาสตร์ทางตอนใต้ของประเทศไต้หวันและบริษัทในเครือรวม 21 แห่ง รวมเป็นผู้จัดการ 54 คน และพนักงาน 511 คน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ใช้การสร้างแบบจำลองเชิงเส้นแบบลำดับขั้น (HLM) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และความผูกพันในงานเป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานอย่างมาก

ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม :หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อทดสอบความสัมพันธ์และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ขององค์ประกอบที่ก่อให้เกิดศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยที่ส่งผลไปยังผลการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ

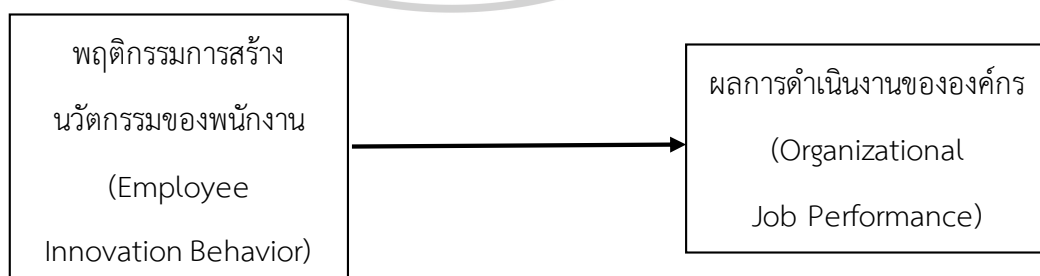
ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยทั้งหมดจำนวน 201 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ได้แก่ การใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ โดยศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน และยังส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยมีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ในขณะที่พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมนั้นส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

ธนกฤต แซ่ไคว้ว (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับเศรษฐกิจอาเซียนของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับเศรษฐกิจอาเซียนของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และเพื่อศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากผู้บริหาร แรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมและบรรยากาศด้านการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานระดับทำงานของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานนั้น พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านส่วนบุคคลมากที่สุด โดยมีความเห็นว่า การที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานนั้น เกิดจากพนักงานที่มีความต้องการที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และความต้องการความรู้และประสบการณ์ในการทำงานใหม่ ส่วนบรรยากาศที่สร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานนั้น พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับบรรยากาศด้านผู้ร่วมงานมากที่สุด โดยมีความเห็นว่า พนักงานควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานและแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

อำพร พันมะณี (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านองค์กรที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : บริษัท ไพรซ์นิยไทย จำกัด วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรและพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท

ไปรษณีย์ไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 405 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ใช้การทดสอบด้วยค่าสถิติ T-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test และเปรียบเทียบด้วยวิธี LSD ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรและพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานด้วยค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในปัจจัยด้านองค์กรทั้ง 3 ด้าน พบว่า ปัจจัยองค์กรด้านแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นบรรยากาศด้านนวัตกรรมในองค์กรในระดับปานกลาง และการสนับสนุนของผู้บริหารด้านนวัตกรรม ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานด้านการสร้างความคิด ด้านการทำให้ความคิดเป็นจริง และด้านการนำเสนอความคิดอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรและพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการสนับสนุนของผู้บริหารด้านนวัตกรรม แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรม และบรรยากาศด้านนวัตกรรมในองค์กร และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

2.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 2 แสดงสมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

องค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร นวัตกรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และเป็นหนทางของการพัฒนาองค์กร ให้มีผลผลิตมากขึ้นและทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นพฤติกรรม การสร้างนวัตกรรมของพนักงานสามารถช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ อีกทั้งยังทำให้ องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะยาว และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการมีผลการ ดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น (มงคล เอกพันธ์, 2562) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสร้าง นวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา ดังนี้

พงศธร ไหมทอง (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถเชิงนวัตกรรมและผลงานเชิงนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจการให้บริการด้านการเงินในประเทศไทยวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงนวัตกรรม และผลงานเชิงนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการพัฒนาแบบจำลอง รวมทั้งตรวจสอบ ความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแปรแฝง การวิจัยเป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ซึ่งผลการวิจัย พบว่า แบบจำลองความสามารถเชิงนวัตกรรมและผลงานเชิงนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการศึกษาด้วยการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุยังพบว่า ผลงานเชิงนวัตกรรมขององค์กร ส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ มากที่สุด ซึ่งเป็นอิทธิพล ทางตรงและมีนัยสำคัญทางสถิติ

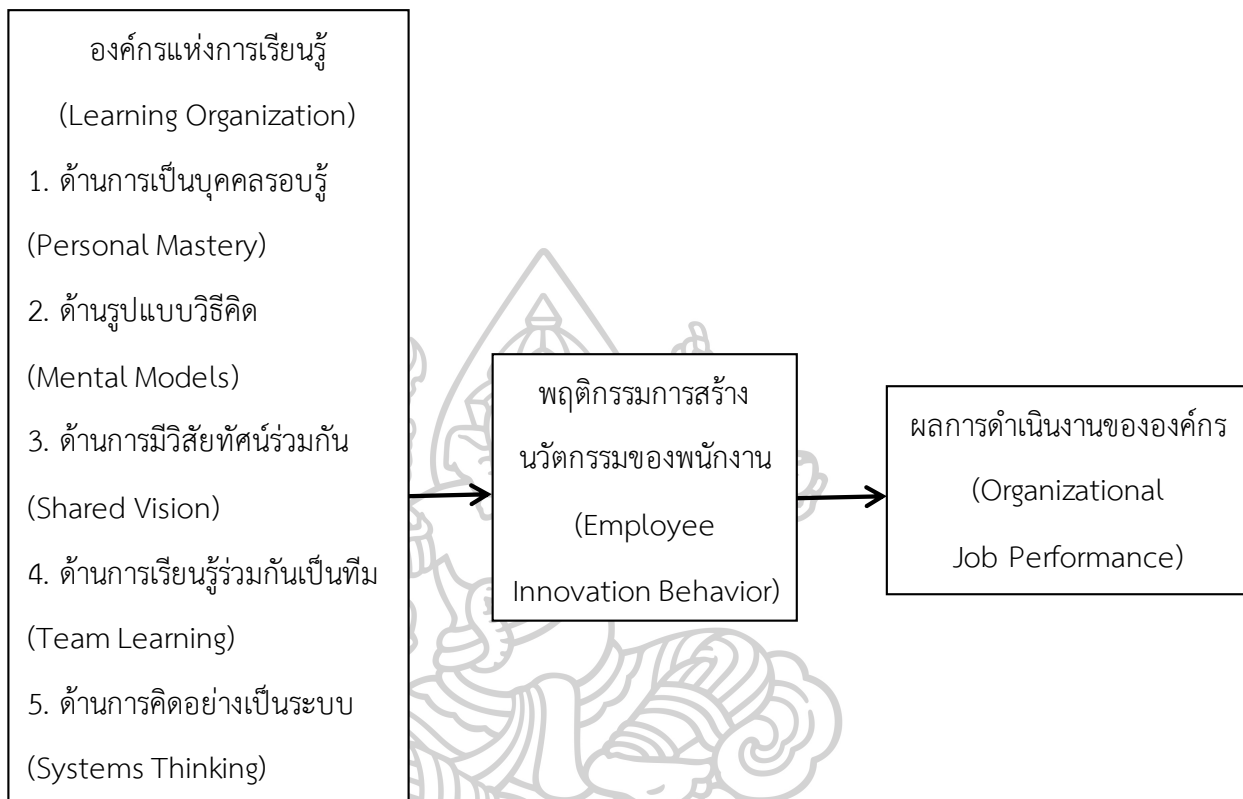
ปริญ พิมพ์กลัด (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของนวัตกรรมองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ วัตถุประสงค์ ของการศึกษา เพื่อศึกษาปัจจัยของนวัตกรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการสาขาของธนาคารและบริษัทลีสซิ่งผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 520 สาขา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ มีสมมติฐานงานวิจัย คือ ปัจจัยของนวัตกรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบัน

การเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรนวัตกรรมองค์กร ทั้ง 2 ด้าน คือ นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านรูปแบบความคิด มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บุปผา ภิกภ และเชษฐธิดา กุศลลาไสยานนท์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างสรรค้่นวัตกรรมของพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย วัดดูประสงค้ของการศึกษา เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างสรรค้่นวัตกรรมของพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึกความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างสรรค้่นวัตกรรมของพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่า พฤติกรรมการสร้างสรรค้่นวัตกรรมประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ด้านความมีนวัตกรรมของพนักงาน ด้านพฤติกรรมกาปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงาน และด้านพฤติกรรมกาแสวงหาโอกาส ส่วนผลการดำเนินงานของ SMEs ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์และการจัดการองค์กร ด้านโรงงานอัจฉริยะ ด้านการดำเนินงานหรือการผลิตอัจฉริยะ ด้านผลิตภัณฑ์อัจฉริยะ ด้านการบริการขับเคลื่อนข้อมูล และด้านพนักงาน ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างสรรค้่นวัตกรรมของพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างสรรค้่นวัตกรรมของพนักงานของผู้ประกอบการ SMEs อยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ SMEs เพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของผู้ประกอบการ SMEs อยู่ในระดับมาก และ 3) การพัฒนาพฤติกรรมการสร้างสรรค้่นวัตกรรมของพนักงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของ SMEs

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา สามารถออกแบบโครงสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง” เป็นการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีสาระสำคัญถึงวิธีการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และจะนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 202 คน จังหวัดสระบุรี จำนวน 159 คน จังหวัดลพบุรี จำนวน 186 คน จังหวัดอ่างทอง จำนวน 90 คน และ จังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 78 คน รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 715 คน (ข้อมูลจากสำนักงาน ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง ณ เดือนธันวาคม 2563)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง จำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สระบุรี อ่างทอง และสิงห์บุรี โดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Yamane, 1973) กลุ่มตัวอย่างจะถูกกำหนดโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มีระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และ ให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน $\pm 5\%$

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

n แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดประชากร

E แทน ความคลาดเคลื่อน (= 0.05)

สามารถคำนวณหาขนาดตัวอย่าง ได้ดังนี้

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

$$n = \frac{715}{1 + 715(0.05)^2}$$

$$n = 256.5$$

งานวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 257 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้งานวิจัยมีความเชื่อมั่นมากขึ้น ผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง ดังกล่าวข้างต้น จำนวน 300 คน

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportion Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัด} = \frac{\text{จำนวนประชากรในแต่ละจังหวัด} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
พระนครศรีอยุธยา	202	85
ลพบุรี	186	78
สระบุรี	159	66
อ่างทอง	90	38
สิงห์บุรี	78	33
รวม	715	300

เมื่อดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจังหวัดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามสะดวก (Convenient Sampling) ตามจำนวนตัวอย่างที่คำนวณได้ดังตาราง เพื่อความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปร ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยจัดทำขึ้นจากการประมวลแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับรวบรวมข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นคำถามปลายปิดแบบตรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยแบบวัดตามกรอบแนวคิด ดังนี้

แบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีข้อคำถามจำนวน 26 ข้อ ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Senge (1990) โดยนำแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นโดย อากรณ ลำมะนา (2553)

แบบวัดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาจากงานวิจัยของ สุคนธ์ทิพย์ มงคลเจริญ (2555) ซึ่งแปลมาจากแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นโดย Kleysen and Street (2001)

แบบวัดผลการดำเนินงานขององค์กร แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับผลการดำเนินงานขององค์กร มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาจากงานวิจัยของ กาญจนา สุคันธสิริกุล (2554) ซึ่งแปลมาจากแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นโดย Kaplan and Norton (1996)

แบบสอบถามเป็นลักษณะเลือกตอบ ใช้มาตราส่วน 5 ระดับ (Likert Scale) ซึ่งกำหนดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว โดยเกณฑ์ที่กำหนดค่าคะแนนในการตอบคำถามมีดังนี้

คำตอบ	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

3.3 การประเมินความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ประเมินความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบวัด (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามเนื้อหางานวิจัย คุณภาพของเครื่องมือ ความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการในงานวิจัยและครอบคลุมเนื้อหาได้ทั้งหมด จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบและพิจารณาถึงความสอดคล้อง ความครอบคลุมของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และความเหมาะสมทางด้านภาษาของข้อคำถาม โดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

1	คะแนน	แน่ใจว่าคำถามวัดได้เที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์
0	คะแนน	ไม่แน่ใจว่าคำถามวัดได้เที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์
-1	คะแนน	แน่ใจว่าคำถามวัดได้ไม่เที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์

หลังจากนั้น นำผลที่ได้มาหาค่า IOC (Item-Objective Congruence Index) โดยคำนวณ

จากสูตร

$$IOC = R/N$$

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง โดยกำหนด IOC มีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.50

R	หมายถึง ค่าคะแนนรายข้อตามดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบหรือผู้เชี่ยวชาญ
N	หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective Congruence) ผลที่ได้จากการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามต้องมีค่าระหว่าง 0.50 – 1.00 แสดงถึง ข้อคำถามตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย สามารถนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาใช้ในงานวิจัยได้ ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามน้อยกว่า 0.50 แสดงว่า ข้อคำถามที่สร้างขึ้นไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย หรือควรนำไปปรับให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งผลที่ได้จากการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของข้อคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 แสดงว่า ข้อคำถามที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จากนั้นจึงนำไปทดสอบกับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ผู้วิจัยศึกษาจำนวน 30 คน โดยจะต้องไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ประสพชัย พสุนนท์, 2555)

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) สามารถคำนวณจากสูตรได้ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

โดยที่	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	N	แทน	จำนวนข้อในแบบสอบถาม
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
	S_t^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถาม
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ซึ่งค่า α จะมีค่าเท่ากับ 0.05 และกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.5 หรือความเชื่อมั่นทางสถิติที่ 95% หากค่าที่ได้จากการทดสอบสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.7 สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ (Cronbach, 1951) จากตารางที่ 2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.881 – 0.955 จึงสามารถสรุปได้ว่า แบบวัดของทุกตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ มีความเชื่อมั่นของเนื้อหาผ่านเกณฑ์การพิจารณา

ตารางที่ 2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของเนื้อหา

รายการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหา	ค่าความเชื่อมั่นของเนื้อหา (Cronbach's Alpha)
องค์กรแห่งการเรียนรู้	
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	0.898
ด้านรูปแบบวิถีคิด	0.884
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.907
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.955
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	0.881
พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของพนักงาน	0.943
ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.940

3.4 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2564 ซึ่งมีระยะเวลาในการดำเนินงาน ดังตาราง ตารางที่ 3 แสดงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินงาน	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
การดำเนินงาน	63	63	63	63	63	63	63	64	64	64	64	64	64
1. การทบทวน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	←————→												
2. การกำหนดปัญหา ในการวิจัย			←————→										
3. จัดทำโครงร่างการ วิจัย				←————→									

การดำเนินงาน	มี.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
	63	63	63	63	63	63	63	64	64	64	64	64	64
4. จัดทำแบบสอบถาม ในการวิจัย							←→						
5. เก็บข้อมูล แบบสอบถาม									←→				
6. วิเคราะห์ข้อมูล										←→			
7. เขียนรายงานการ วิจัย													→
8. นำเสนอผลงานวิจัย													↔

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังหน่วยงานราชการของธนาคารจำนวน 5 จังหวัด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถามและใช้แบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Online Survey) ซึ่งใช้การสร้างแบบสอบถามใน Google Form
3. ผู้วิจัยทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลในแบบสอบถาม เพื่อนำมาใช้ในการประมวลผลทางสถิติ
4. ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูล แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ตำรา หนังสือ และบทความทางวิชาการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ได้รวบรวมแบบสอบถามและตรวจสอบความถูกต้องแล้วนั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ซึ่งนำเสนอในรูปแบบตาราง

2. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร จากแบบสอบถามเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่ตามประเภทการวัดตัวแปร และดำเนินการวิเคราะห์ในส่วนของสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อวิเคราะห์ความหมายจากค่าจำนวนค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การให้คะแนน ด้วยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

โดยช่วงความกว้างอันตรภาคชั้นสามารถนำมาแปลความหมายได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายถึงว่า ระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60 หมายถึงว่า ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40 หมายถึงว่า ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20 หมายถึงว่า ระดับมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00 หมายถึงว่า ระดับมากที่สุด

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยมีความหมายของสัญลักษณ์ ดังนี้

X หมายถึง ค่าเฉลี่ย

S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
T	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบที
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบเอฟ
Sig	หมายถึง	ระดับมีความนัยสำคัญทางสถิติ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระดับความสัมพันธ์ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยมีเกณฑ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยเกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ของ Hinkle et al. (1998) มีดังนี้

-0.90 ถึง -1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและมีทิศทางตรงกันข้าม
-0.70 ถึง -0.90	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางตรงกันข้าม
-0.50 ถึง -0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีทิศทางตรงกันข้าม
-0.30 ถึง -0.50	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและมีทิศทางตรงกันข้าม
0.00 ถึง -0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากและมีทิศทางตรงกันข้าม
0.00 ถึง 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากและมีทิศทางเดียวกัน
0.30 ถึง 0.50	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและไปในทิศทางเดียวกัน
0.50 ถึง 0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและไปในทิศทางเดียวกัน
0.70 ถึง 0.90	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกัน
0.90 ถึง 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและไปในทิศทางเดียวกัน

เครื่องหมาย + หรือ - หน้าตัวเลขค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ดังนี้

r มีความหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงอีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าสูง)

r มีความหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงอีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

5. การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานและการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรอิสระและ

ตัวแปรใดเป็นตัวแปรตาม ซึ่งความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองจะอยู่ในรูปแบบใดๆ เช่น เส้นตรง เส้นโค้ง ฯลฯ

6. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม 1 ตัว กับ ตัวแปรอิสระ 2 ตัวขึ้นไป (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) โดยมีตัวแบบ ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_i x_i + \epsilon$$

โดยที่ β_0 แทน ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย

β_i แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระตัวที่ i

ϵ แทน ค่าความแตกต่างหรือความคลาดเคลื่อน (Error or Residual) ระหว่างค่าจริง และ ค่าที่ได้จากสมการ

โดยการวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีแบบ การเลือกตัวแปรโดยนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Selection) การวิเคราะห์โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ที่ศึกษานำเข้าไปในสมการพยากรณ์พร้อมกันทุกตัว ซึ่งเป็นการคัดเลือกโดยใช้วิจารณญาณของผู้วิจัยเองว่าจะคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ใดบ้างเข้าสมการในการคัดเลือกนั้นควรเลือกตัวแปรที่มีความแปรปรวนมากๆ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามที่สูงๆ และมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ระหว่างตัวแปรตามด้วยกันมีค่าน้อย และไม่ มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อคัดเลือกแล้วจะใช้ตัวแปรตามทุกตัวที่เลือกวิเคราะห์พร้อมๆ กันทุกตัวแปรเข้าสมการทั้งหมด (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2554)

ความหมายของผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่องานวิจัย มีดังนี้

r หมายถึง ค่าที่แสดงถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหมด เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) หากค่าที่ได้มีค่าเข้าใกล้ 1 มาก แสดงว่า มีความสัมพันธ์สูงมาก น่าจะใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตามที่ดี

R^2 หมายถึง ค่าที่แสดงถึง อิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมด ที่มีต่อตัวแปรตาม

Adjusted R^2 หมายถึง ค่า R^2 ที่ปรับแก้แล้ว

Std. Error of the Estimate หมายถึง ค่าที่แสดงระดับความคลาดเคลื่อน ที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวอย่างจากพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลางจำนวน 300 คน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของตัวแปรที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายและถดถอยพหุคูณ

4.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง จำนวน 300 คน จำแนกตามข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ สังกัดสำนักงานจังหวัด ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) นำมาแจกแจงความถี่ของแต่ละข้อความ และทำการหาค่าร้อยละ (Percentage) ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	143	47.7
หญิง	157	52.3

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
21 - 30 ปี	57	19
31 - 40 ปี	141	47
41 - 50 ปี	57	19
51 ปีขึ้นไป	45	15
3. สังกัดสำนักงานจังหวัด		
พระนครศรีอยุธยา	85	28.3
ลพบุรี	78	26
สระบุรี	66	22
อ่างทอง	38	12.7
สิงห์บุรี	33	11
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.3
ปริญญาตรี	195	65
สูงกว่าปริญญาตรี	104	34.7
5. ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
น้อยกว่า 15,000 บาท	2	0.7
15,000 - 25,000 บาท	126	42
25,001 - 35,000 บาท	75	25
35,001 - 45,000 บาท	33	11
มากกว่า 45,000 บาท	64	21.3
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	90	30
5 - 10 ปี	100	33.3
11 - 15 ปี	39	13
มากกว่า 15 ปี	71	23.7

จากตารางที่ 4 แสดงผลการศึกษาค่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 300 คน

ด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 และผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชาย จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7

ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 47 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี และ 41 - 50 ปี จำนวนกลุ่มละ 57 คน คิดรวมเป็นร้อยละ 38 และผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 15

ด้านสังกัดสำนักงานจังหวัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่สังกัดสำนักงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมาคือจังหวัดลพบุรี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 26 จังหวัดสระบุรี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 22 จังหวัดอ่างทอง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 และจังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11

ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาคือมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3

ด้านระดับรายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับรายได้ 15,000 – 25,000 บาท ต่อเดือน จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมาคือรายได้ 25,001 – 35,000 บาทต่อเดือน จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 25 รายได้มากกว่า 45,000 บาทต่อเดือน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 รายได้ 35,001 – 45,000 บาทต่อเดือน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11 และรายได้น้อยกว่า 15,000 บาทต่อเดือน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30 มากกว่า 15 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา

จากข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง จำนวน 300 คน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

โดยตัวแปรทั้งหมดที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาระดับความคิดเห็นในครั้งนี้อยู่ ประกอบด้วย องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานของ องค์กร แสดงดังตารางที่ 5 – 11 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.46	0.69	มากที่สุด
2. องค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานเรียนรู้และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากสิ่งรอบข้าง ปรับเปลี่ยนมุมมองตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.47	0.68	มากที่สุด
3. องค์กรมีการฝึกฝนให้พนักงานสร้างวินัยความต้องการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ตั้งไว้อย่างสม่ำเสมอ	4.41	0.69	มากที่สุด
4. องค์กรสนับสนุนให้มีการสอนงาน การฝึกงาน และแนะนำให้กับพนักงานในองค์กรอยู่เป็นประจำ	4.39	0.74	มากที่สุด
5. องค์กรสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานภายในองค์กร เพื่อให้เรียนรู้งานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	4.21	0.83	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.39	0.73	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.68 – 0.83 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานเรียนรู้และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากสิ่งรอบข้าง ปรับเปลี่ยนมุมมองตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.47) รองลงมาคือ “องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.46)

ตารางที่ 6 แสดงระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบวิถีคิด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. องค์กรมีการพัฒนาให้พนักงานมีมุมมองที่เปิดกว้าง เข้าใจบทบาทหน้าที่ ทั้งในเรื่องของตนเอง ลูกค้าและองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.39	0.70	มากที่สุด
2. องค์กรให้ความสำคัญในการฝึกให้พนักงานเรียนรู้ และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการกับสิ่งที่องค์กรต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	4.42	0.71	มากที่สุด
3. องค์กรมุ่งมั่นให้พนักงานแยกแยะปรับปรุงความถูกต้องในการมองปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และเข้าใจวิธีการสร้างความกระฉับกระเฉงเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.37	0.70	มากที่สุด
4. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้นำแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น	4.41	0.73	มากที่สุด
5. องค์กรส่งเสริมให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	4.37	0.72	มากที่สุด
6. องค์กรมุ่งมั่นในการแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานขององค์กรอยู่เสมอ	4.36	0.73	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.39	0.72	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิดในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 – 0.73 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรให้ความสำคัญในการฝึกให้พนักงานเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการกับสิ่งที่องค์กรต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.42) รองลงมาคือ “องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้นำแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.41)

ตารางที่ 7 แสดงระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้พนักงานมีเป้าหมายส่วนบุคคลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถนำวิสัยทัศน์ไปเป็นแนวในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้เกิดความสำเร็จขององค์กร	4.41	0.71	มากที่สุด
2. องค์กรมุ่งเน้นและส่งเสริมให้พนักงานมีการตัดสินใจร่วมกัน มองภาพรวมขององค์กรไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตน	4.33	0.75	มากที่สุด
3. องค์กรตระหนักถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ เกิดความร่วมมือของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีโอกาสในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.40	0.70	มากที่สุด
4. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานเปิดกว้างทางความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดหรือความรู้สึกต่างๆ ของพนักงานทุกคนในองค์กร	4.37	0.76	มากที่สุด
5. องค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงาน ให้พนักงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	4.35	0.75	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.37	0.73	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 – 0.76 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้พนักงานมีเป้าหมายส่วนบุคคลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถนำวิสัยทัศน์ไปเป็นแนวในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้เกิดความสำเร็จขององค์กร” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.41) รองลงมาคือ “องค์กรตระหนักถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ เกิดความร่วมมือของพนักงาน เปิด

โอกาสให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีโอกาสในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.40)

ตารางที่ 8 แสดงระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. องค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูลประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ	4.41	0.70	มากที่สุด
2. องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการสนทนาอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง แลกเปลี่ยนมุมมองหาข้อสรุปร่วมกันในการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.41	0.73	มากที่สุด
3. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่	4.37	0.75	มากที่สุด
4. องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ร่วมกันจากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ทั้งทางด้านธุรกิจและการดำเนินงานภายในกลุ่ม เพื่อให้สามารถวางแผนการดำเนินงาน ได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องความเป็นจริงอยู่เสมอ	4.40	0.69	มากที่สุด
5. องค์กรมุ่งมั่นในการมอบหมายให้พนักงานได้ทำงานร่วมกันโดยเน้นการทำงานเป็นทีม	4.46	0.69	มากที่สุด
6. องค์กรตระหนักถึงการเสริมสร้างให้พนักงานมีจิตสำนึกร่วมกัน ให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	4.45	0.69	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.42	0.71	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.69 – 0.75 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจาย

ใกล้เคียงกัน จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรมุ่งมั่นในการมอบหมายให้พนักงานได้ทำงานร่วมกันโดยเน้นการทำงานเป็นทีม” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.46) รองลงมาคือ “องค์กรตระหนักถึงการเสริมสร้างให้พนักงานมีจิตสำนึกร่วมกัน ให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.45)

ตารางที่ 9 แสดงระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. องค์กรตระหนักถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง มีกระบวนการหรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้องอย่างเป็นระบบ	4.38	0.71	มากที่สุด
2. องค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการ เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มองปัญหาเป็นภาพรวม	4.39	0.70	มากที่สุด
3. องค์กรให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนแนวคิดของพนักงานในการปรับปรุงแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาการทำงานให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรเป็นสำคัญ	4.42	0.70	มากที่สุด
4. องค์กรนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และผลกระทบในด้านต่างๆต่อองค์กรอยู่เสมอ	4.42	0.71	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.40	0.70	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 – 0.71 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนแนวคิดของพนักงานในการปรับปรุงแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาการทำงานให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรเป็นสำคัญ” และ “องค์กรนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และผลกระทบในด้านต่างๆต่อองค์กรอยู่เสมอ” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.42) รองลงมาคือ “องค์กรมุ่งเน้นให้

พนักงานเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการ เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มอง
ปัญหาเป็นภาพรวม” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.39)

ตารางที่ 10 แสดงระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน

พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ท่านหาโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อนำไปใช้ในการ พัฒนางาน	4.39	0.66	มากที่สุด
2. ท่านสนใจค้นคว้าหาแหล่งข้อมูลที่ส่งเสริมให้เกิด แนวคิดใหม่	4.36	0.67	มากที่สุด
3. ท่านสามารถประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิผลขึ้น	4.39	0.67	มากที่สุด
4. ท่านนำแนวคิดที่ได้จากสื่อความรู้ต่างๆมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	4.42	0.67	มากที่สุด
5. ท่านพูดคุยหรือปรึกษาร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ๆในแวดวงการทำงานของท่าน	4.39	0.71	มากที่สุด
6. ท่านชักชวนให้ผู้ร่วมงานอ่านบทความหรือเข้าถึง สื่อต่างๆ เพื่อรับทราบความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และสิ่งใหม่ๆที่เกี่ยวกับงาน	4.28	0.72	มากที่สุด
7. ท่านคิดวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.29	0.73	มากที่สุด
8. ท่านนำวิธีการที่ได้รับรู้จากสื่อต่างๆมาทดลองใช้ใน การปฏิบัติงาน	4.35	0.69	มากที่สุด
9. ท่านส่งเสริมให้นำนวัตกรรมใหม่ๆมาทดลองใช้ใน การปฏิบัติงาน	4.33	0.71	มากที่สุด
10. ท่านติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนางาน	4.33	0.69	มากที่สุด
11. ท่านสามารถบูรณาการความรู้หรือวิธีการที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาให้เป็นสิ่งใหม่ได้	4.31	0.67	มากที่สุด
12. ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ พัฒนางาน	4.44	0.68	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.36	0.69	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.73 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน จากรายละเอียดพบว่า “ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.44) รองลงมาคือ “ท่านนำแนวคิดที่ได้จากสื่อความรู้ต่างๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.42)

ตารางที่ 11 แสดงระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. องค์กรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า และมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น	4.47	0.68	มากที่สุด
2. องค์กรได้สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	4.35	0.70	มากที่สุด
3. องค์กรมีการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ และเอาใจใส่ดูแลลูกค้ารายเก่า	4.43	0.68	มากที่สุด
4. องค์กรมุ่งให้บริการที่ดีทั้งในระหว่างการขาย และหลังการขาย แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและสนใจที่จะใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจอีกครั้งต่อไป	4.42	0.67	มากที่สุด
5. องค์กรให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรขององค์กรในกิจกรรมด้านต่างๆ อย่างคุ้มค่า มีระบบการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร	4.44	0.68	มากที่สุด
6. องค์กรตระหนักถึงคุณภาพของพนักงานในการให้บริการลูกค้าเมื่อเทียบกับจำนวนลูกค้า เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมการส่งมอบสินค้าให้ได้ตามเป้าหมาย ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.38	0.70	มากที่สุด

ผลการดำเนินงานขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
7. องค์กรมีการพัฒนาการฝึกอบรมพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญ พัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานให้มีความทันสมัย ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.36	0.74	มากที่สุด
8. องค์กรส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานในองค์กรเพื่อเป็นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน	4.36	0.73	มากที่สุด
9. องค์กรมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเครื่องมือ อุปกรณ์ให้มีความทันสมัย พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.28	0.81	มากที่สุด
10. องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เป็นผลทำให้ผลการดำเนินงานมีรายได้เพิ่มขึ้น	4.36	0.71	มากที่สุด
11. องค์กรมีการเปรียบเทียบรายได้จากลูกค้ารายใหม่กับลูกค้ารายเดิม เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาตลาดและลูกค้ารายใหม่	4.28	0.75	มากที่สุด
12. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการควบคุมการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์กร	4.40	0.75	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.38	0.72	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 ผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 – 0.81 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า และมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่

เพิ่มขึ้น” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.47) รองลงมาคือ “องค์กรให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรขององค์กรในกิจกรรมด้านต่างๆ อย่างคุ้มค่า มีระบบการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.44)

4.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง จำนวน 300 คน ผู้วิจัยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในตารางที่ 12

ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

PM	หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
MM	หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิธีคิด (Mental Models)
SV	หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
TL	หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
ST	หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)
EIB	หมายถึง พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน (Employee Innovation Behavior)
OJP	หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Job Performance)

จากตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสองด้านแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.797^{**}, 0.813^{**}, 0.805^{**}, 0.777^{**}$ และ 0.792^{**} ตามลำดับ) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกัน พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานกับผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.839^{**}$) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทาง

เดียวกัน นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพความสัมพันธ์ของตัวแปร (Collinearity Statistics) แสดงค่า Tolerance ไม่เข้าใกล้ 0 และค่า VIF ไม่เกิน 10 หมายความว่าตัวแปรทุกตัวเป็นอิสระต่อกัน (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	PM	MM	SV	TL	ST	EIB	Collinearity Statistics	
							Tolerance	VIF
PM							0.159	6.303
MM	0.885**						0.104	9.644
SV	0.839**	0.926**					0.105	9.506
TL	0.879**	0.877**	0.899**				0.196	9.377
ST	0.876**	0.870**	0.884**	0.934**			0.109	9.200
EIB	0.797**	0.813**	0.805**	0.777**	0.792**		1	1
OJP	0.853**	0.904**	0.902**	0.854**	0.851**	0.839**		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง จำนวน 300 คน ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Enter ในการวิเคราะห์อิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และการวิเคราะห์อิทธิพลของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงในตารางที่ 13-14

ตารางที่ 13 แสดงการวิเคราะห์หือทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน

ตัวแปร	พฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน		
	β	t	Sig.
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	0.277	3.497	0.001
ด้านรูปแบบวิถีคิด	0.222	2.267	0.024
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.276	2.843	0.005
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.206	2.046	0.017
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	0.211	2.206	0.028

$R^2 = 0.708$, Adjust $R^2 = 0.703$, $F = 142.446$, $p < 0.05$

จากตารางที่ 13 พบว่า ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพยากรณ์ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 70.3 โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลเชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ($p < 0.05$) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.277, 0.222, 0.276, 0.206 และ 0.211 ตามลำดับ

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 : การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง

ตารางที่ 14 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปร	ผลการดำเนินงานขององค์กร		
	β	t	Sig.
พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน	0.839	26.601	0.000

$R^2 = 0.704$, Adjust $R^2 = 0.703$, $F = 707.635$, $p < 0.05$

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 70.3 โดยพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ($p < 0.05$) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.839

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 : พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลางมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 15 แสดงข้อมูลสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1: การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2: พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลางมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งตัวอย่างของกลุ่มวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง จำนวน 300 คน และจากการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ผลการศึกษาส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 47 อยู่สังกัดสำนักงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 65 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000 – 25,000 บาท จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 42 ระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3

ผลการศึกษาส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของตัวแปรในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยผลการศึกษา พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็น

ระบบ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังข้อมูลที่แสดงตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
องค์กรแห่งการเรียนรู้		
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	4.39	0.73
ด้านรูปแบบวิถีคิด	4.39	0.72
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.37	0.73
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.42	0.71
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.40	0.70
พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน	4.36	0.69
ผลการดำเนินงานขององค์กร	4.38	0.72

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานเรียนรู้และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากสิ่งรอบข้าง ปรับเปลี่ยนมุมมองตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.47) รองลงมาคือ “องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.46)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิดในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรให้ความสำคัญในการฝึกให้พนักงานเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการกับสิ่งที่องค์กรต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.42) รองลงมาคือ “องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้นำแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.41)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้พนักงานมีเป้าหมายส่วนบุคคลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถนำวิสัยทัศน์ไปเป็นแนวในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้เกิดความสำเร็จขององค์กร” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.41) รองลงมาคือ “องค์กรตระหนักถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ เกิดความร่วมมือของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีโอกาสในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.40)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรมุ่งเน้นในการมอบหมายให้พนักงานได้ทำงานร่วมกันโดยเน้นการทำงานเป็นทีม” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.46) รองลงมาคือ “องค์กรตระหนักถึงการเสริมสร้างให้พนักงานมีจิตสำนึกร่วมกัน ให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.45)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนแนวคิดของพนักงานในการปรับปรุงแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาการทำงานให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรเป็นสำคัญ” และ “องค์กรนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และผลกระทบในด้านต่างๆต่อองค์กรอยู่เสมอ” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.42) รองลงมาคือ “องค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการ เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มองปัญหาเป็นภาพรวม” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.39)

พฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน

พฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด จากรายละเอียดพบว่า “ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.44) รองลงมาคือ “ท่านนำแนวคิดที่ได้จากสื่อความรู้ต่างๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.42)

ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด จากรายละเอียดพบว่า “องค์กรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า และมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.47) รองลงมาคือ “องค์กรให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรขององค์กรในกิจกรรมด้านต่างๆ อย่างคุ้มค่า มีระบบการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.44)

ผลการศึกษาส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน จากการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\beta = 0.277, 0.222, 0.276, 0.206$ และ 0.211 ตามลำดับ) มีอิทธิพลเชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 70.3 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน ($\beta = 0.839$) มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพฤติกรรม

การสร้างนวัตกรรมของพนักงานสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 70.3
ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่าน
พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่าย
กิจการสาขาภาคกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็น
บุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิด
อย่างเป็นระบบ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร (2)
ศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการ
มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม
การสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และ (3) ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของ
พนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผลการวิจัย โดยแบ่งการ
อภิปรายผลเป็น 2 ส่วนคือ (1) อภิปรายผลระดับความคิดเห็นของตัวแปร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้าน
การเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานของ
องค์กร (2) อภิปรายผลสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลระดับความคิดเห็นของตัวแปร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและ
สหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง มีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้
ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุผลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะธนาคารส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้
และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากสิ่งรอบข้าง และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพร้อมรับการ
เปลี่ยนแปลงตามทิศทางของธนาคาร เช่น การจัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะด้านตามสายงานแก่
พนักงาน การให้พี่เลี้ยงมีการสอนงาน การฝึกงาน และให้คำแนะนำแก่พนักงาน อีกทั้งธนาคารพัฒนา
ระบบ e-Learning และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. ซึ่งเปิดให้บริการแก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ
ได้เข้าไปเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อาจารย์ ลำมะ

นา (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง มีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิดในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุผลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะธนาคารมีการพัฒนาให้พนักงานมีมุมมองที่เปิดกว้าง เข้าใจบทบาทหน้าที่ทั้งในเรื่องของตนเอง ลูกค้ำและองค์กร เพื่อแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานขององค์กร เช่น การประชุมสาขาประจำเดือน เพื่อให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เป็นประจำ เป็นต้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กิตติคุณ จิตโสสมกุล (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านรูปแบบวิถีคิด โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง มีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุผลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะธนาคารพัฒนาให้พนักงานในองค์กรมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถนำวิสัยทัศน์ไปเป็นแนวในการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนเปิดกว้างทางความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกต่างๆของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีทัศนคติและพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร เช่น ธนาคารมีการจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจกับพนักงานให้ได้ประเมินและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ อยู่เป็นประจำ เป็นต้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปริญญา พิมพ์กลัด (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยของนวัตกรรมองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ พบว่า ผลของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง มีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุผลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะธนาคารมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของทุกคนในทีม เคารพให้เกียรติกันปฏิบัติกันทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ช่วยเหลือและร่วมมือกันในการกำหนดแนวทางในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรณกร ประทุมเกษร (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยขององค์การนวัตกรรม และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานตามสมรรถนะหลักของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน จำกัด พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน จำกัด โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง มีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุผลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะธนาคารมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง มีกระบวนการทำงานหรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหา แล้วนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และผลกระทบในด้านต่างๆต่อองค์กร และพัฒนางานได้อย่างถูกต้องอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดนยวรรณ ลีละศุภพงษ์ (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะของพนักงานและผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัทอาหารบริการด่วน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก

พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง มีระดับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุผลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะลักษณะของงานที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง ทั้งในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งทางธนาคารหาแนวทางในการพัฒนา

ส่งเสริม และกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกถึงการริเริ่ม สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ รวมถึงปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้พนักงานสามารถนำมาใช้ในการทำงานจริง อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและองค์กร เช่น โครงการประกวดผลงานนวัตกรรมประจำปี โดยสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีการคิดค้นผลงานเชิงนวัตกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งผลงานการประกวดที่ผ่านมาสามารถนำไปใช้ได้จริงในการทำงาน มีความสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ แก้วตา ศรอดิศักดิ์ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเหตุและผลของพฤติกรรม สร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารกรุงเทพ เขตจังหวัดนครปฐม พบว่า ระดับความคิดเห็นของ พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง มีระดับผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุผลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะทางธนาคารพัฒนาการให้บริการและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีทางการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกษตรกรเข้าสู่ วัยสูงอายุ และความผันผวนของราคาสินค้าเกษตร นำไปสู่การกำหนดกรอบการดำเนินงานให้เป็น ทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย การมุ่งเน้นดูแลลูกค้าเชิงรุก การมุ่งพัฒนาศักยภาพชุมชนแบบบูรณา การ และการเพิ่มขีดความสามารถองค์กร โดยสร้างจิตสำนึกการคำนึงถึงลูกค้า การมีธรรมาภิบาล และดำเนินงานอย่างยั่งยืน การปรับรูปแบบการบริหาร ให้เกิดความยืดหยุ่นและเกิดการทำงานข้าม สายงาน และการปรับรูปแบบการทำงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2561) มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรพรรณ เข้มแข็ง (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการ ดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า ผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีระดับค่าเฉลี่ยของคะแนนโดยภาพรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง จากการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีอิทธิพลเชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน ($\beta = 0.277, 0.222, 0.276, 0.206$ และ 0.211 ตามลำดับ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

จากสมมติฐานนี้พบว่า ผลการศึกษาเป็นไปตามที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ แสดงให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นการพัฒนาและเคลื่อนย้ายความรู้ไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรต้องสร้างระบบการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอนสารสนเทศ และทักษะในองค์กร ซึ่งแนวคิดของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการนั้นช่วยให้เกิดพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมด้วยการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและปรับปรุงความรู้อย่างชัดเจน (พยับ วุฒินรงค์, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Park, Song, Yoon, and Kim (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรม พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และระดับองค์กร สอดคล้องรับกับงานประจำอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญ และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Liu (2017) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน: การเชื่อมโยงมุมมองของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม และทุนทางปัญญา ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างโอกาสทางการตลาด และรักษาความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รุนแรงอยู่ตลอดเวลาในด้านต่างๆ ผ่านพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลางมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จาก

การศึกษาพบว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ($\beta = 0.839$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

จากสมมติฐานนี้พบว่า ผลการศึกษาเป็นไปตามที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ แสดงให้เห็นว่าความสามารถทางนวัตกรรมมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือมีพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ให้มีผลผลิตมากขึ้นและทำให้องค์กรมีประสิทธิผลมากขึ้น (Jeroen & Hartong, 2010) ดังนั้นพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานสามารถช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yuan and Woodman (2010) ได้ศึกษาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในสถานที่ทำงาน บทบาทความคาดหวังด้านผลการดำเนินงานและภาพลักษณ์ พบว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล จิตรเอื้อ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยอาศัยการส่งเสริมพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน อันเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและความสามารถขององค์กร สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาจากพนักงานในฝ่ายกิจการสาขาภาคกลางเท่านั้น ในอนาคตจึงควรศึกษาเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมต่อการวิจัยมากขึ้น และสามารถนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานได้เพิ่มมากขึ้น

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ อาจทำให้ได้ข้อมูลที่จำกัดและไม่ครอบคลุม ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเชิงลึก หรือการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

เพื่อศึกษาในเชิงลึกว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่องานและองค์กรอย่างไร ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น

3. การวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรอื่นที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรต่อไป

5.4 ประโยชน์เชิงการบริหารจัดการ

1. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆให้เกิดความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงาน หน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กรมากที่สุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่อไป

2. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมที่ดีของพนักงาน และเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารนำไปพัฒนาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานขององค์กร

3. จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเห็นได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะการเรียนรู้ และพัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเองและระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ผลงานสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

4. จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานสามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องอาศัยพฤติกรรมของพนักงานที่ก่อให้เกิดกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างสำเร็จ โดยที่องค์กรแสวงหาโอกาสในการพัฒนา หาแนวทางหรือวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานให้แสดงออกถึงการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ กระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ รวมไปถึงการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้พัฒนาขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและองค์กรต่อไป

5.5 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. การศึกษาค้นคว้าวิจัยที่มุ่งทดสอบปัจจัยในการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปสู่พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน จากผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวที่ผู้วิจัยทำการศึกษานั้น สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมที่ดีของพนักงาน ซึ่งพิสูจน์สมมติฐานด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์จากการศึกษากับพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง โดยในงานวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาอิทธิพลในกรอบแนวคิดนี้ค่อนข้างน้อย ซึ่งผลการศึกษานี้จะช่วยขยายและเพิ่มเติมแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานต่อไป

2. ผลของการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานต่อผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีต่อไปในระยะยาว และผลของการศึกษานี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ อีกทั้งช่วยขยายต่อแนวคิดของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในบริบทขององค์กรภาครัฐวิสาหกิจในประเทศไทย



รายการอ้างอิง

- Burke, & Litwin. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 8(3), 523-546.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Emad, Y. M. (2013). The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3), 56-72.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142.
- Hinkle, D. E., William, W., & Stephen, G. J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences* (4th ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Islam, M. S., & Mohamed, S. (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118-125.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jeroen, D. J., & Hartong, D. D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *creativity and innovation management*, 19, 1-21.
- Kaiser. (2000). *Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning*. Ph.D. Dissertation. U.S.A.: Louisiana State University.
- Kanter, R. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 1, 169-211.
- Kaplan, & Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: HBS Press.

- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Towards a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Lin, H. C., & Lee, Y. D. (2017). A Study of the Influence of Organizational Learning on Employees' Innovative Behavior and Work Engagement by a Cross-Level Examination. *Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(7), 3463-3478.
- Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.
- Nicoli, N. (2012). BBC in-House Production and The Role of the Window of Creative Competition. *Journal of Media Business Studies*, 9(4), 1-19.
- Padler, & Boydell. (1997). *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*. London.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. W. (2013). Learning Organization and Innovation Behavior. *European Journal of Training and Development*, 38(1), 75-94.
- Rosiwarna Anwar, & Siti Hajar Maharani Niode. (2017). The effects of Learning Organization towards Employees' Innovative Behavior Mediated by Work Engagement (A Study in Indonesia). *Advances in Intelligent Systems Research*, 131, 159-164.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Work Behavior: A Path Model of Individual Innovation In the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social*

Behavior, 4, 15-30.

Yamane, T. (1973). *Statistic: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovation behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

กฤตกร กัลยารัตน์. (2553). ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวในทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต วิทยานิพนธ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,

กาญจนา สุคันธสิริกุล. (2554). ผลกระทบของธุรกิจแห่งนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 3(2).

กิตติคุณ วิฑูริสมกุล. (2560). องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย. (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์,

กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

แก้วตา ศรอดีศักดิ์. (2560). ปัจจัยเหตุและผลของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารกรุงเทพ เขตจังหวัดนครปฐม. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร,

จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล. (2549). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด. (การศึกษาดุษฎีบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยบูรพา,

จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. (2540). วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ชัชวราวรรณ มีทรัพย์ทอง. (2561). ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 10(1), 219-238.

ชูเกียรติ บุญเกษมรัตน์. (2550). ศึกษาแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 9(2), 95-112.

ณชา อนันต์โชติกุล. (2559). สันเขื่อนภาคธนาคารกับการส่งผ่านนโยบายการเงิน. Retrieved from <https://www.pier.or.th>

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารงานยุคใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *Competency* เพื่อการประเมินผลประจำปี (พิมพ์ครั้งที่ 2 Ed.). กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้. Retrieved from

www.wasant.org/knowledge/tutor/km18.php.

- दनयरदन लीละศุภพงษ์. (2554). ลักษณะของพนักงานและผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการ
เรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทอาหารบริการด่วน. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ,
- दनัย เทียนพุด. (2545). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: บริษัท นาโกต้า จำกัด.
- ตรีทิพ บุญแย้ม. (2554). ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลและระดับกลุ่ม
งานเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัทเอกชนของไทย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, วิทยาศาสตร์ดุข
บัณฑิต ปรินญาณินพธ์.
- ติรพร กิจขวลิต. (2557). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผล
การปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริงแอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน).
(บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ,
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2554). การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย: ประสานการพิมพ์.
- ชนกฤต แซ่ไคว้. (2558). ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับเศรษฐกิจ
อาเซียนของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ,
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2561). แผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2560 - 2564) และแผนงาน
ประจำปีบัญชี 2561 ด้านธรรมาภิบาล. Retrieved from [https://www.baac.or.th/cg/cg2018-
CGplan61_1.pdf](https://www.baac.or.th/cg/cg2018-CGplan61_1.pdf)
- นฤมล จิตรเอื้อ. (2562). การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผล
การดำเนินงานขององค์กร. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 16(1), 200-229.
- นัสทยา ชุ่มบุญชู. (2561). รูปแบบสมรรถนะ และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราช
ภัฏในประเทศไทย. วารสารดุขบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 8(1), 88-104.
- นิตยา ดั่งประเสริฐ. (2550). ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ธนาคารไทย
พาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
- บดินทร์ วิจารณ์. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุปผา เกลียวทอง. (2551). การเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
- บุปผา ภิกพ และเชษฐิดา กุศลลาไสยานนท์. (2563). แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของ
พนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. วารสารวิชาการพระ
จอมเกล้าพระนครเหนือ, 30(2), 333-342.
- เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรม องค์กร ความ
ยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). คณิตศาสตร์และสถิติธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ท้อป.

- ปริญ พิมพ์กลัด. (2557). ปัจจัยของนวัตกรรมองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน,
- พงศธร ไหมทอง. (2557). ความสามารถเชิงนวัตกรรมและผลงานเชิงนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานของธุรกิจการศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจการให้บริการด้านการเงินในประเทศ. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์,
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2552). ผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยานิพนธ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
- พรพรรณ เข้มแข็ง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน,
- พลุ เดชะรินทร์. (2544). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานด้วย *Balanced Scorecard* และ *Key Performance Indicators* (พิมพ์ครั้งที่ 8 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิต เทพวรรณ. (2548). มิติบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท – เชียงใหม่. (คณะบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยนอร์ท – เชียงใหม่,
- พีระวิศ จารุตุล. (2541). การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- ภัทร์ชนัน สมสมาน และสมประสงค์ โกศลบุญ. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้นวัตกรรมและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทไทยแอนิเมชั่น จำกัด. วารสารบริหารธุรกิจ, 38(146), 9-24.
- มงคล เอกพันธ์. (2562). โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการเรียนรู้ขององค์กรกับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน: การศึกษาเชิงประจักษ์บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่, 12(2), 1-20.
- วรรณกร ประทุมเกษร. (2561). ปัจจัยขององค์การนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานตามสมรรถนะหลักของพนักงาน :กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน จำกัด. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้และบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน จำกัด.
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์. (2545). ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรม และระบบการวัดผลดุลยภาพ. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมนิติเพรส จำกัด.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2542). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: วันทิพย์.
- วิภาวี วัฒนวิจารณ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความคิดสร้างสรรค์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม กรณีศึกษากลุ่มบริษัทผู้ให้บริการด้านการสร้างแบรนด์แบบครบวงจรแห่งหนึ่ง. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,

- วิจารณ์ พานิช. (2547). โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542). องค์การการเรียนรู้. วิชาศึกษาศาสตร์, 2542, 9-11.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์. (2543). คัมภีร์บริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ *TQM*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 6 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรัตน์ ชุมหคาลัย. (2547). การปกครองท้องถิ่น: กลไกสำคัญเพื่อการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สุคนธ์ทิพย์ มงคลเจริญ. (2555). อิทธิพลของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในงานธุรกิจสื่อโตเร็คทอรี่แห่งหนึ่ง. (วิทยาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
- สุดารัตน์ เหลาฉลาด. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า หอผู้ป่วย สภากาชาดล้อมในงาม กับพฤติกรรมการสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ. (พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. (การศึกษาคณะศึกษิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
- อาภรณ์ ลำมะนา. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน). (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
- อำพร พันมะณี. (2562). ปัจจัยด้านองค์กรที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ,
- อุษณา ภัทรมนตรี. (2546). การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวมนัสนันท์ ไบคุณากร
วัน เดือน ปี เกิด	11 พฤษภาคม 2536
สถานที่เกิด	นครปฐม
วุฒิการศึกษา	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	76/50 ถ.ศรีสำราญ2 ต.สองพี่น้อง อ.สองพี่น้อง จ.สุพรรณบุรี 72110

