

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*

The Relationship Between Leadership, Achievement
Motivation, Organizational Culture and Learning
Organization of Employees in The Siam Commercial Bank
Public Company Limited

สุรัชนา วรสุนทรารมณัฏฐ์
รัตติกรณัฏฐ์ จงวิศาล***, PH.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
ระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรม
องค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
พนักงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กรกับการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ตลอดจน
ศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน
การวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์
จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน ๓๖๕ คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบวัดภาวะผู้นำ แบบ
วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แบบวัดวัฒนธรรมองค์กร
และแบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์
สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการ
วิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบ
ว่า (๑) ระดับภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง (๒) ภาวะผู้นำ แรง
จูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์กรมีความ

*เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปริญญาโท เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (The Relationship Between Leadership, Achievement
Motivation, Organization Culture and Learning Organization of Employees in The Siam Commercial Bank Public Company
Limited) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

***ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์; ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .๔๕ .๔๔ และ .๗๘ ตามลำดับ (๓) ตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ ๖๒ ($R^2 = .๖๒$)

Abstract

The objectives of this research were to: 1) study level of leadership, achievement motivation, organization culture and learning organization; 2) study the relationship between leadership, achievement motivation, organization culture and learning organization; and 3) use multiple regression analysis as a predictor of learning organization. The research was conducted using a samples of 369 employees from The Siam Commercial Bank Head Office, using data collected by personal data; leadership test; achievement motivation test; organization culture test and learning organization test. The data were processed using a statistical program. The statistical parameters used were: percentage; mean; standard deviation; Pearson's product moment correlation coefficient; and multiple regression analysis. The results of the research showed that: (1) the level of leadership, achievement motivation, organization culture and learning organization were all high; (2) leadership, achievement motivation and organization culture all had a positive relationship with learning

organization at the .01 level of significance ($r = .45, .44, .78$ respectively); (3) multiple regression indicated that leadership and organization culture could predict 62% of learning organization at the .01 level of significance.

บทนำ

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในศตวรรษที่ ๒๑ เกิดแรงผลักดันมากมายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคธุรกิจในประเทศรวมถึงธนาคารด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์เหล่านี้ได้ท้าทายความสามารถของคนในยุคปัจจุบัน ดังนั้น การจัดการที่สามารถจะยืนหยัดอยู่ได้ ต้องเป็นองค์กรที่เฉลียวฉลาดสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วจะเป็นพวกที่เข้ากับโลกใบใหม่ได้อย่างดีที่สุด (วีรฐ มามะศิริานนท์, ๒๕๔๕) องค์กรในปัจจุบันส่วนใหญ่ ต่างตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นกระบวนการการบริหารจัดการเพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลงาน สร้างอนาคต ตลอดจนความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวคิดใหม่ ถือว่าเป็นองค์กรที่มีชีวิต เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ สามารถที่จะปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ โดยอาจเรียนรู้ถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมาและนำมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (วรภัทร ภูเจริญ, ๒๕๔๕)

การเรียนรู้ในองค์กรนั้นต้องสามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสมาชิกในองค์กร ตลอดจนทำให้เกิดความสัมพันธ์กับวิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Manville, 2001) ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้จึงกลายเป็นกระบวนการสำคัญหลักกระบวนการหนึ่ง องค์กรระดับโลกที่ประสบความสำเร็จ จะใช้การเรียนรู้เป็นสิ่งดึงดูดบุคลากรใหม่ และรักษามูลค่าเดิมที่มีความสามารถไว้กับองค์กร ดังนั้นแล้ว หากการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและทั่วทุกระบบ จะทำให้องค์กรไม่เพียงแค่อำนาจอยู่รอดเท่านั้น แต่ยังมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วย อย่างเช่น ความสำเร็จของบริษัท Rover Automotive Group ในประเทศอังกฤษ ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องของการเรียนรู้ในองค์กรว่าจะนำมาซึ่งการบริหารความเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยจะทำให้เกิดการก้าวกระโดดในระดับอนุภาค (Quantum Leaps) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่ทุกคนก้าวกระโดดในระดับอนุภาค จะกลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการก้าวกระโดดในครั้งต่อไป การเรียนรู้ที่เร็วกว่าจะทำให้ระยะห่างของเวลาระหว่างการก้าวกระโดดแต่ละครั้งลดลง และทำให้เราก้าวรุดหน้าไปได้เร็วขึ้น (Marquardt, 1996)

องค์กรในปัจจุบันส่วนใหญ่ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อขยายขีดความสามารถ

และเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลงาน สร้างอนาคต ตลอดจนความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผู้คนในองค์กรต่าง ๆ ก็ต้องเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวคิดใหม่ถือว่าเป็นองค์กรที่มีชีวิต เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้สามารถที่จะปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเรียนรู้ โดยอาจเรียนรู้ถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมาและนำมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (วรภัทร ภูเจริญ, ๒๕๔๕) ช่วงก่อน ค.ศ. ๑๙๕๐ นั้นความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) จะเน้นความสำคัญไปที่ “ตัวเงิน” แต่แนวทางการบริหารหลัง ค.ศ. ๑๙๕๕ นั้นจะเน้นไปที่เรื่อง “มนุษย์” เพราะมนุษย์มีขีดความสามารถที่จะเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรก็เหมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องเอาตัวรอด ต้องปรับตัว ต้องพัฒนาไปสู่ขีดความสามารถเท่าที่จะทำได้หรือยิ่งใหญ่เท่าที่จะทำได้ (Geus, 1997)

ผู้นำและภาวะผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลักดันให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้ ดังที่ Senge (1990) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline Field Book ไว้ว่า การจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จนั้น ต้องอาศัยทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำ ฝึกฝนให้คนในองค์กรเกิดทักษะและขีดความสามารถที่จำเป็น โดยต้องอาศัยพื้นฐานสำคัญ คือ การสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดย

กระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนางานกว่าจะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาไว้ นอกจากนั้น ความเป็นผู้นำในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการสร้างระบบขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้สมาชิกมีความกระหายและต้องการอยากที่จะเรียนรู้เพื่อจะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรได้ (Lussier, 2004 อ้างใน ภาวิณน์ พันธุ์แพ, ๒๕๔๗) ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นเงื่อนไขประการสำคัญยิ่งในการที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ถือเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (McClelland, 1987 cited in Rue & Byar, 2003) และเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความอดุสาหะพยายาม มีกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงานของตนให้เกิดแก่องค์การ การที่บุคคลใดจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเป็นผู้ที่รักความก้าวหน้า มีความใส่ใจ มุ่งมั่นกับการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จ (สมิต สัจฉกร, ๒๕๓๕) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของตนเองและองค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้และ/หรือพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์กร (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, ๒๕๔๕) กล่าวคือ ควรเริ่มให้สมาชิกในองค์กรเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของ

ตนเองและนำมาพัฒนาปรับปรุงความรู้ความสามารถของตนเอง ก่อนที่จะพัฒนาด้านอื่น ๆ ซึ่งจะส่งเสริมความรู้สึกรักในคุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้น และช่วยให้สามารถทำหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ และส่งผลต่อองค์กรโดยส่งเสริมถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย (เรียม ศรีทอง, ๒๕๔๒)

ด้านองค์การนั้นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานในยุคนี้คือ ความรู้ความสามารถขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ การจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เท่ากับเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โลกและเทคโนโลยี (วรภัทร ภูเจริญ, ๒๕๔๕) ดังนั้น การจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น พนักงานต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายขององค์กรมุ่งสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบัน (วิรุฐ มามะศิริานนท์, ๒๕๔๕) จากแนวคิดที่กล่าวมาจึงเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากที่ได้กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์กร และการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อนำผลจากการวิจัยใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันอธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรเป้าหมาย คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่จำนวนทั้งสิ้น ๔,๗๖๖ คน และทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามระดับตำแหน่งเป็นเกณฑ์ คือ ระดับต่ำกว่าผู้จัดการทีม และผู้จัดการทีมขึ้นไป ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละตำแหน่ง ต่อจากนั้น

ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรตามจำนวนที่ได้จากสูตรคำนวณของ Yamane' (บุญธรรม กิจปรีดาภิรต, ๒๕๓๕, หน้า ๖๘) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น ๓๖๕ คน

โดยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ตัวแปรอิสระ ได้แก่

๑.๑) ภาวะผู้นำแบบ ๖ องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ

๑.๒) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ๓ องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจในงาน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ และความต้องการแข่งขัน

๑.๓) วัฒนธรรมองค์การ ๔ องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกัน ความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งเน้นที่พันธกิจ

๒) ตัวแปรตาม ได้แก่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น ๕ องค์ประกอบ คือ การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การมอบอำนาจ การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี

วิธีการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ คือ แบบวัด โดยแบ่งออกเป็น ๕ ส่วน

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ และแบบเติมใน ช่องว่าง จำนวน ๕ ข้อ ซึ่งประกอบด้วยข้อ คำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ ๒ แบบวัดภาวะผู้นำ ใช้แบบวัด ภาวะผู้นำของรัตติกรณ์ จงวิศาล (๒๕๕๐) ที่ สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน ๓๐ ข้อ แบบวัดมีลักษณะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ คือ ไม่เคยเลย นาน ๆ ครั้ง บางครั้ง ค่อนข้างบ่อยครั้ง และบ่อยมาก

ส่วนที่ ๓ แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากของ สิริพร ทองบุญเกื้อ (๒๕๕๓) ซึ่งสร้างจากแนวคิดของ

Spence & Halmreich (1983) ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน ๑๔ ข้อ แบบวัดมีลักษณะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ คือ เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก และเห็นด้วย มากที่สุด

ส่วนที่ ๔ แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด ของ Denison (2000) ประกอบด้วยข้อคำถาม ๒๕ ข้อ แบบวัดมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ คือ เห็นด้วย น้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก และเห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ ๕ แบบวัดการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตาม แนวคิดของ Marquardt (1996) ประกอบด้วยข้อ คำถาม ๒๖ ข้อ แบบวัดมีลักษณะเป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ คือ เป็นจริงน้อยที่สุด เป็นจริงน้อย เป็นจริง ปานกลาง เป็นจริงมาก และเป็นจริงมากที่สุด

ผลการวิจัย

ตารางที่ ๑ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำรวม	๒.๘๕	๐.๕๒	สูง
- การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	๒.๖๕	๐.๖๑	สูง
- การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	๒.๗๓	๐.๖๘	สูง
- การมีศีลธรรมในการประกอบการ	๓.๐๘	๐.๖๔	สูง
- ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	๓.๐๗	๐.๖๗	สูง
- การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	๒.๗๕	๐.๖๑	สูง
- การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ	๒.๗๖	๐.๖๗	สูง
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์รวม	๓.๘๔	๐.๔๕	สูง
- ความพึงพอใจในงาน	๓.๘๕	๐.๕๔	สูง
- ความต้องการงานให้เสร็จสมบูรณ์	๔.๐๖	๐.๕๓	สูง
- ความต้องการแข่งขัน	๓.๕๑	๐.๖๓	สูง
วัฒนธรรมองค์การรวม	๓.๔๘	๐.๕๑	สูง
- การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	๓.๔๐	๐.๖๓	สูง
- ความสอดคล้องกัน	๓.๓๗	๐.๖๒	ปานกลาง
- ความสามารถในการปรับตัว	๓.๓๕	๐.๕๘	สูง
- การมุ่งเน้นที่พันธกิจ	๓.๖๐	๐.๖๑	สูง
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	๓.๔๗	๐.๔๘	สูง
- ด้านการสร้างผลดีในการเรียนรู้	๓.๕๘	๐.๕๕	สูง
- ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	๓.๔๒	๐.๕๖	สูง
- ด้านการมอบอำนาจ	๓.๓๘	๐.๕๗	ปานกลาง
- ด้านการจัดการความรู้	๓.๔๐	๐.๖๓	ปานกลาง
- ด้านการใช้เทคโนโลยี	๓.๕๕	๐.๖๕	สูง

ตารางที่ ๒ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ
วัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ภาวะผู้นำรวม	.๔๕**
- การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.๔๗**
- การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	.๓๓**
- การมีศีลธรรมในการประกอบกร	.๒๘**
- ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	.๓๔**
- การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.๔๓**
- การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ	.๓๗**
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์รวม	.๔๔**
- ความพึงพอใจในงาน	.๓๗**
- ความต้องการงานให้เสร็จสมบูรณ์	.๔๑**
- ความต้องการแข่งขัน	.๒๖**
วัฒนธรรมองค์การรวม	.๗๘**
- การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	.๕๕**
- ความสอดคล้องต้องกัน	.๖๘**
- ความสามารถในการปรับตัว	.๖๘**
- การมุ่งเน้นที่พันธกิจ	.๖๕**

** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ตารางที่ ๓ ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การ

	ภาวะผู้นำ	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	วัฒนธรรมองค์การ
ภาวะผู้นำ	๑.๐๐	.๓๕**	.๔๘**
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	.๓๕**	๑.๐๐	.๕๕**
วัฒนธรรมองค์การ	.๔๘**	.๕๕**	๑.๐๐

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ตารางที่ ๔ ปัจจัยที่อธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter

(n = ๓๖๕)					
ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p
วัฒนธรรมองค์กร	.๖๘	.๐๔	.๖๓	๑๗.๖	.๐๐
ภาวะผู้นำ	.๑๐	.๐๔	.๑๑	๒.๘๒	.๐๐
ค่าคงที่ = .๘๑	R = .๖๘	R ² = .๖๒	R ² _{adj} = .๖๑	F = ๑๕๕.๓๒	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ในการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ พบผลการวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

๑) พนักงานมีภาวะผู้นำรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๘๕ เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับภาวะผู้นำในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ในส่วนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์รวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ เมื่อพิจารณาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ส่วนวัฒนธรรมองค์กร พบว่าพนักงานมีวัฒนธรรมองค์กรรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๘ เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับวัฒนธรรมองค์กรในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านความสอดคล้องกันอยู่ในระดับปานกลาง และในส่วนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พบว่าพนักงานมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๗ เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ยกเว้นองค์ประกอบด้านการมอบอำนาจ และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง

๒) ภาวะผู้นำรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๔๕$) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๔๓$.๓๓ .๒๘ .๓๔ .๔๓ และ .๓๗ ตามลำดับ)

๓) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์รวม มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๔๔$) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า ความพึงพอใจในงาน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ และความต้องการแข่งขัน ทุกองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๓๗, .๔๑$ และ $.๒๖$ ตามลำดับ)

๔) วัฒนธรรมองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๗๘$) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกัน ความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งเน้นที่พันธกิจ ทุกองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๕๕, .๖๘, .๖๘$ และ $.๖๕$ ตามลำดับ)

๕) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .๗๘ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ ๖๒.๐๐ ($R^2 = .๖๒$)

อภิปรายผล

ภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่

มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ พนักงานของธนาคารที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรม ความสามารถในการมีอิทธิพลที่จะจูงใจ โน้มน้าว สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความศรัทธาและด้วยความตั้งใจและการคำนึงกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, ๒๕๔๕) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้านของภาวะผู้นำ พบว่าภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ทุกด้านอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ธนาคารจะคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเพื่อไปนำทีมงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ธนาคารต้องมีเกณฑ์การสรรหา คัดเลือกอย่างดี โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยดูจากทักษะหรือความสามารถในด้านการกระตุ้นแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ การตั้งเป้าหมาย ความคาดหวังที่ท้าทาย และการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมด้วยความสุจริต ซึ่งเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงานและประกอบการตัดสินใจ นอกจากนี้ธนาคารยังเล็งเห็นความสำคัญในเรื่องของการ

คิดเชิงยุทธศาสตร์กับความสามารถของบุคลากรเป็นเรื่องหลัก เพื่อให้ธนาคารครองความเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ผู้บริหารของธนาคารจึงเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ธนาคารจึงส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องจึงได้มีหลักสูตรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานระดับต้น (Supervisory Skill and Leader Motivator Workshop) มีเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจบุคคลและทีม การสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมของกลุ่ม เป็นต้น ส่วนหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง คือ Leadership Program for Manager (LPM) มีวัตถุประสงค์เพื่อเรียนรู้บทบาทผู้นำและนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารทีมงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเน้นเรื่องของการเรียนรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง เรียนรู้วิธีการสอนงาน และการกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินกิจการขององค์กร เป็นต้น ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาต้องเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวด้วย เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงด้านกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น ดังนั้น ผู้นำต้องใช้ความคิดยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ของธุรกิจว่าจะให้เป็นไปในทิศทางใด สอดคล้องกับสภาวะ

พหุศตวรรษ (๒๕๔๔) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อให้ธนาคารเป็นธนาคารชั้นนำท่ามกลางการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงและท้าทาย นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบบางด้าน เช่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ และการสร้างจิตสำนึกต่อสังคมนั้น ถือเป็นลักษณะเด่นของสังคมไทย และสถาบันการเงินไทย จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เช่น ในเรื่องความมีจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ มีศีลธรรม มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม น่าเชื่อถือ มีความใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น และดำเนินการอย่างโปร่งใสต่อผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า และสังคม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญสำหรับความสำเร็จของธนาคาร ดังนั้น พนักงานจึงรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนได้ในระดับที่ดี

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ พนักงานธนาคารมีความปรารถนาที่จะกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จด้วยดี มีพฤติกรรมการทำงานแบบมุ่งมั่น มีความต้องการแข่งขันกับมาตรฐานของความดีเลิศ ทั้งจากภายในและภายนอก รวมทั้งการแข่งขันกับบุคคลอื่น หรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานดีที่สุด (Spence & Helmreich, 1983 cited in Franken, 1994) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความต้องการการแข่งขัน ทุกด้านอยู่ใน

ระดับสูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ ที่มีเป้าหมายหลักจะเป็นธนาคารที่ทุกคนเลือก (The Bank of Choice) ที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน อีกทั้งธนาคารยังมีจุดมุ่งหมาย คือ ต้องการให้พนักงานทุกคนเสนอบริการที่ดีที่สุด ในมาตรฐานระดับโลกให้กับลูกค้าของธนาคารทุกคน และมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีเลิศเท่านั้น จากเป้าหมายหลักขององค์กร ทำให้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะความสามารถ มีความมุ่งมั่น ความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถให้ดีที่สุด นอกจากนี้แล้วพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงย่อมต้องการที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้ตนเองมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองแรงผลักดันภายในตนเองที่ต้องการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (วรพร สอนเสริม, ๒๕๔๘) ดังนั้นธนาคารจึงมุ่งผลักดันให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการปรับ สร้างเป้าหมายใหม่ที่ยากและท้าทาย เช่น ครองความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์หลักและเครือข่าย โดยขยายสาขาและเอทีเอ็มอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้มีบริการมากที่สุดในระบบธนาคารพาณิชย์ เพิ่มส่วนแบ่งในตลาด และเน้นการให้บริการด้วยผลิตภัณฑ์ที่ครบวงจร อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังเน้นย้ำในเป้าหมาย พร้อมทั้งมีการสรุปผลงานและติดตามผลงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกสัปดาห์ จึงเป็นไปได้ว่า พนักงานในธนาคารเกิดความต้องการจากภายในที่จะพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น

ที่จะทำงาน และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อจะสามารถทำงานในสิ่งที่ท้าทายความสามารถได้ด้วยตนเอง จนสามารถยกระดับความสามารถของตนเองให้ทัดเทียมกับเพื่อนร่วมงานและในระดับที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ธนาคารเกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

วัฒนธรรมองค์กร พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าระดับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านของวัฒนธรรมองค์กรพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากธนาคารได้แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน นั่นคือมุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก (The Bank of Choice) โดยยึดมั่นในกลยุทธ์การสร้างธุรกิจ สร้างคุณภาพ และสร้างบุคลากร พนักงานทุกคนจึงรับรู้ เข้าใจ และมองเห็นแนวทางในการทำงานที่ชัดเจนไปในทางเดียวกัน นอกจากนี้ธนาคารยังปลูกจิตสำนึกในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้แก่พนักงานได้ร่วมกันนำค่านิยมหลัก ได้แก่ มีคุณธรรม รับผิดชอบ และทำงานเป็นทีมมายึดเป็นกรอบในการทำงาน ทั้งยังเชื่อมั่นว่าการทำธุรกิจทุกอย่างจะสำเร็จได้ต้องมีทีมที่ดี (Teamwork) เพราะการประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ได้มาจากคนเดียวคนใดคนหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารจึงให้ความสำคัญสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gordon (1998) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บังคับ

บัญชาต้องสร้างให้พนักงานเกิดความอิสระ ความไว้วางใจ และสนับสนุนให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่ระดับพนักงาน ในขณะเดียวกัน ธนาคารยังปลูกฝังให้พนักงานยอมรับและเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน โดยให้หลักของการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมหลัก พยายามที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์การชั่ววินันตร์ (Build to Last) คือ ห้ามหยุดอยู่กับที่ ต้องพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ เพราะเชื่อว่าการหยุดอยู่กับที่เท่ากับว่าเรากำลังถอยหลัง พนักงานจึงมีความสามารถในการปรับตัว กลัวเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงได้สูง แม้ว่าธนาคารจะมีโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program) มาแล้วตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๔ โดยได้มีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่พนักงาน โครงสร้าง การบริการ สาขา และภาพลักษณ์ แต่พนักงานทุกคนยังคงคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงน้อยอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งโครงสร้างองค์การสามารถที่จะปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นที่ความยืดหยุ่น รวดเร็ว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Greenberg (2000) กล่าวไว้ว่า ทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในเรื่องของเงื่อนไขทางการตลาด เทคโนโลยี นโยบาย รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ดังนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมองค์การภายนอกเปลี่ยน องค์การจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานธุรกิจและรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วย พนักงานจึงรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านต่าง ๆ

ที่กล่าวมาอยู่ในระดับที่สูง ส่วนวัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกันอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานแต่ละคนให้ความสำคัญที่สุดกับความสำเร็จของผลงานในหน่วยงานของตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม สะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และพนักงานมีความเชื่อว่า จะไม่ได้รับคำแนะนำในเรื่องงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอย่างเปิดเผย ซึ่งเกิดจากการสื่อสารระหว่างพนักงานยังไม่เปิดกว้างเต็มที่ นอกจากนั้นยังเชื่อว่าหากเกิดปัญหาในการทำงานจะได้รับการแก้ไขเฉพาะบางจุดมากกว่าการแก้ไขทั้งระบบ ทำให้ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องกันยังไม่ชัดเจนมากนัก

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้เป็นพลวัตโดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Marquardt & Reynolds, 1994) ซึ่งหมายความว่าพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์รับรู้ว่าการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยธนาคารกระตุ้นให้พนักงานมีการเรียนรู้และขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่าง

ต่อเนื่อง สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในแผนธุรกิจ ปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ธนาคารมีนโยบายว่า ธนาคารจะมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์การอย่างเต็มที่ ด้วยหลักสูตรฝึกอบรมประจำปี และหลักสูตรที่พนักงานสนใจที่สามารถนำมาพัฒนาการทำงาน อีกทั้งยังสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทสำหรับพนักงานที่มีความตั้งใจศึกษาต่อด้วย และเนื่องจากธนาคารให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการทำงานเป็นอย่างมาก จึงได้นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการฝึกอบรม เช่น การเรียนการสอนหลักสูตร E-Learning โดยใช้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) หรือการเรียนรู้แบบผสมผสานโดยมีวิทยากร (Blend Learning) และยังมีการนำระบบถ่ายทอดสดผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตของธนาคารมาใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารภายใต้รายการชื่อว่า “SCB Live” เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกคนทั่วประเทศ นอกจากนี้ธนาคารยังเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และการมีแนวคิดใหม่ ๆ

โดยจัดโครงการ Think out of the Box ขึ้นเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแนวคิดในการสร้างพัฒนาตนเองทางด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และส่งเสริมหน่วยงานให้ก้าวไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งยังมีรางวัลให้กับความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของพนักงานอีกด้วย สอดคล้อง กับแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่เห็นว่าองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนา เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับต้องส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตัวเอง ตลอดจนแลกเปลี่ยน ความรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับตนเองและองค์กร ขณะเดียวกันธนาคารยังได้ปรับเปลี่ยนองค์กรใหม่ให้มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนโดยแบ่งตามหน้าที่งาน และประเภทของการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย กระจายความรู้ และสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงานในธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยให้มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทั่วทั้งองค์การ ดังนั้น พนักงานจึงรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวในระดับสูง ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมอบอำนาจและด้านการจัดการความรู้ ทั้ง ๒ ด้านอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากธนาคารจะมอบอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตที่ได้

รับอำนาจ โดยมีข้อจำกัดในด้านปัจจัยส่วนบุคคลและความไว้วางใจ ใ้ว่าพนักงานจะได้อำนาจในการตัดสินใจเท่ากันทุกคน ส่วนด้านการบันทึก จัดเก็บข้อมูล สืบค้น และการโอนถ่ายความรู้กันอย่างเป็นระบบนั้น ปัจจุบันธนาคารยังไม่มีการจัดทำให้เป็นทางการ ส่งผลให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง ๒ ด้านดังกล่าวยังไม่ชัดเจนนัก

ข้อเสนอแนะ

ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ดังมีสาระ ดังนี้

๑) จากผลการวิจัยภาวะผู้นำ พบว่าระดับภาวะผู้นำทั้ง โดยรวมและในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดการณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารได้ ดังนั้น ธนาคารควรรักษาระดับและส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำเข้าไว้ในโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปี โดยให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วมฝึกอบรมตามโปรแกรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่งาน สามารถนำเทคนิคและวิธีที่เหมาะสมในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ วิธีการบรรยายและการอภิปราย วิธีการแสดงบทบาทสมมติ วิธีการเลียนแบบ การใช้โปรแกรมเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น พร้อมติดตามประเมินผลภายหลังฝึกอบรมและนำผลการประเมินมาประกอบการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีด้วย ทั้งนี้ควรจัดฝึกอบรมภาวะผู้นำในระดับพนักงานปฏิบัติการด้วยเพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการขึ้นเป็นผู้บังคับบัญชาในโอกาสข้างหน้า นอกจากนี้ยังสามารถนำหลักการและแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธนาคาร เช่น ใ้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงนำแบบวัดที่สร้างขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินพิจารณาสรรหาคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่จะมาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมมีมาตรฐาน

๒) จากผลการวิจัยแรงจูงใจใ้สัสมฤทธิ์ พบว่า แรงจูงใจใ้สัสมฤทธิ์ทั้งโดยรวมและในแต่ละองค์ประกอบของพนักงานอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อรักษาระดับแรงจูงใจใ้สัสมฤทธิ์ของพนักงานให้อยู่ในระดับสูงและพัฒนาให้สูงขึ้น ธนาคารควรส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจใ้สัสมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำได้โดยการให้ความรู้ความเข้าใจ โดยการฝึกอบรมเรื่องแรงจูงใจใ้สัสมฤทธิ์ การมอบอำนาจการตัดสินใจในงานและมีขอบเขตอำนาจเพิ่มมากขึ้น ครอบมอบหมายงานที่ยากท้าทายความสามารถ เพื่อให้พนักงานพยายามผลักดันตนเองให้เรียนรู้เพิ่มมากขึ้น พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจเมื่อสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จเสร็จสมบูรณ์ เกิดความพึงพอใจในความพยายามของตนและยังจะสามารถค้นพบ

ศักยภาพที่แท้จริงของตนเองได้ในที่สุด นอกจากนี้ควรมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมาย ระดับความคาดหวัง และผลของการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มความสามารถ จนเกิดเป็นความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เมื่อเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นกับพนักงานแล้วก็จะสามารถนำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปได้

๓) จากผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง และในทุกองค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วม เกี่ยวข้อง ความสามารถในการปรับตัว การมุ่งมั่นที่พันธกิจ ทั้งหมดอยู่ในระดับสูง ยกเว้นความสอดคล้องต้องกันอยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งยังสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้น ธนาคารควรให้ความสนใจในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา เน้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงานอย่างเปิดกว้าง สร้างความไว้วางใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่สามารถทำงานได้ดี สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ โดยใช้รางวัล

เป็นสิ่งตอบแทนและจูงใจ อาจไม่ได้หมายถึงเรื่องเงินเท่านั้น แต่รวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่ด้วย ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสนุกสนานต่อการเรียนรู้ มีกิจกรรมหลายๆ อย่าง ที่ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การฝึกอบรมเท่านั้น เช่น การสร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่างหน่วยงานเพื่อแลกเปลี่ยนค่านิยมและสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานซึ่งกันและกัน จัดให้มีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือจัดเวทีเสวนาแสดงความคิดเห็น เป็นต้น ส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ธนาคารควรนำหลักการและแนวคิดวัฒนธรรมองค์การมาประกอบการพิจารณาสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความเชื่อ ค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การทั้งในด้านการมีส่วนร่วม เกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกัน ความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งมั่นที่พันธกิจ โดยพัฒนาการฝึกอบรม การปฐมนิเทศแนวทางการปฏิบัติกับพนักงานใหม่ เพราะพนักงานใหม่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาทางสังคม เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด การตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในหน่วยงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้เกิดแนวทางในการพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ในระดับองค์กรต่อไปได้

บรรณานุกรม

บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ. (๒๕๓๕). การวัดการประเมินผลการเรียนการสอน (พิมพ์ครั้งที่ ๒).

นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

ภาวพัฒน์ พันธุ์แพ. (๒๕๔๗). วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๔ (๓), ๕๑-๖๒.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (๒๕๔๕). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).

วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๘ (มกราคม -

มิถุนายน), ๓๑- ๔๘.

_____. (๒๕๕๐). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เรียบ ศรีทอง. (๒๕๔๒). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟเอดูเคชั่น.

วรพร สอนเสริม. (๒๕๔๘). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารกสิกรไทย

จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา

อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรภัทร ภูเจริญ. (๒๕๔๕). เจาะลึกองค์กรเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: อริยชน.

วีรวิธ มามะศิรินันท์. (๒๕๔๕). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ศักดิ์ไทย สุรกีบบวร. (๒๕๔๕). จิตวิทยา ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

สมิต สัทธกร. (๒๕๓๕). การพัฒนาพนักงาน. เพิ่มผลผลิต, ๓๒ (๔), ๑๕-๒๒.

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (๒๕๔๔). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.

Geus, A. de. (1977). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.

Denison, D.R. (2000). Organizational Culture: Can It be a key lever for driving organizational change?. *The international handbook of organizational culture and climate*. Chichester: John Wiley & Sons.

Franken, R.E. (1994). *Human motivation* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Gordon, J.R. (1998). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Greenberg, J. (2002). *Managing behavior in organizations* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irawan.

Manville, B. (2001). Learning in the New Economy. *Leader to Leader* 1(2), 45-46.

Rue, L.W., & Byars, L.L. (2003). *Management skill and application* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday.

Spence, J.T., & Helmreich, R.L. (1983). *Achievement related motive and behavior*. San Francisco: W.H. Freeman.

.....

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University