

รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

An innovative organization model for human Resource development in Thai commercial banks

ธีรวิทย์ แสงมณีเดช*
นพพร จันทรนาชู**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย และ 2) วิเคราะห์องค์ประกอบตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งใช้วิธีการวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะทุนมนุษย์ ที่สำคัญขององค์กรธนาคารพาณิชย์จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยมีความเชื่อพื้นฐานขององค์กรว่าความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพด้านต่าง ๆ และ 2) รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของธนาคารพาณิชย์ไทย มีชื่อว่า “KOCI Model” โดยรูปแบบประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมาย (goal) และองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1) K = Knowledge Management (การจัดการความรู้)
- 2) O = Organizational Learning (องค์กรแห่งการเรียนรู้)
- 3) C = Cultural Learning (วัฒนธรรมการเรียนรู้)
- 4) I = Innovational Organization (องค์กรนวัตกรรม)

ทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ของการวัดอยู่ในระดับสูง ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล พบว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีสอดคล้องกับข้อมูล ($\chi^2 = 121.79$, $p = 0.06844$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA = 0.02$, $CN = 437.38$)

คำสำคัญ: รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม / ธนาคารพาณิชย์ไทย

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

** อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the condition of the innovative organization for human resource development of Thai commercial banks, and 2) develop and examine the consistency of confirmatory factor analysis model of casual factors influencing the innovative organization for human resource development of Thai commercial banks. The quantitative and qualitative research methodology.

The results of this research revealed that 1) the condition of the innovative organization for human resource development of Thai commercial banks emphasizes on the human resource development as the important human capital of the organization. Thai commercial banks consequently contain the human resource development plan in the vision of organization. Thai commercial banks have the basic beliefs that the capability of the efficient human resource management can be developed by the process of proficiency development. 2) The model of the innovative organization for human resource development of Thai commercial banks, called "KOCI Model", consists of vision, mission, and goal. The elements of the innovative organization consist of 1) K = Knowledge Management, 2) O = Organizational Learning, 3) C = Cultural Learning, and 4) I = Innovative Organization. All elements are statistically significant at the .05 level and have the measure reliability in high level. The result of the model consistency examination revealed that model suits to the empirical data. ($\chi^2 = 121.79$, $p = 0.06844$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA = 0.02$, $CN = 437.38$)

Keywords: The Innovative Organization of model / Thai Commercial Banks

บทนำ

การพัฒนาในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อสถาบันทางการเงินในประเทศไทยทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันและแนวทางการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่ง ที่องค์กรธุรกิจหลายองค์กรนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือ ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้ และ นวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรในตลาดการค้าโลกเสรี (Amabile, 2008)

ธนาคารพาณิชย์ไทยใดที่สามารถนำเอาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมหรือเป็นผลผลิตขององค์กรนวัตกรรม โดยเฉพาะความรู้ทางการตลาด และข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับลูกค้า เข้ามาบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในทุกด้านได้ดีกว่าและรวดเร็วกว่ามีการปรับเปลี่ยนระดับการใช้การจัดการความรู้อยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการใช้กลยุทธ์นวัตกรรม ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยี ด้านสารสนเทศ ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการตลาด ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องย้อมที่จะทำให้อาคารพาณิชย์มีความได้เปรียบ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะเป็นนักพัฒนศึกษา จึงมีความสนใจในรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

คำถามการวิจัย

1. สภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ควรประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง
3. โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

สมมติฐานที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

สมมติฐานที่ 4 โมเดลความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ที่ผู้วิจัยนำเสนอเพื่อที่จะนำไปสู่แนวคิดหรือมุมมองที่จะพัฒนาไปสู่การทำวิจัยเรื่องรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการวิจัยนั่นเอง สำหรับการทำวิจัยเรื่องรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ ดังภาพที่ 1

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมโดยแบ่งวิธีการวิจัยออกเป็น 2 แบบ คือ 1) วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และ 2) วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีวิธีการวิจัยดังนี้

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่

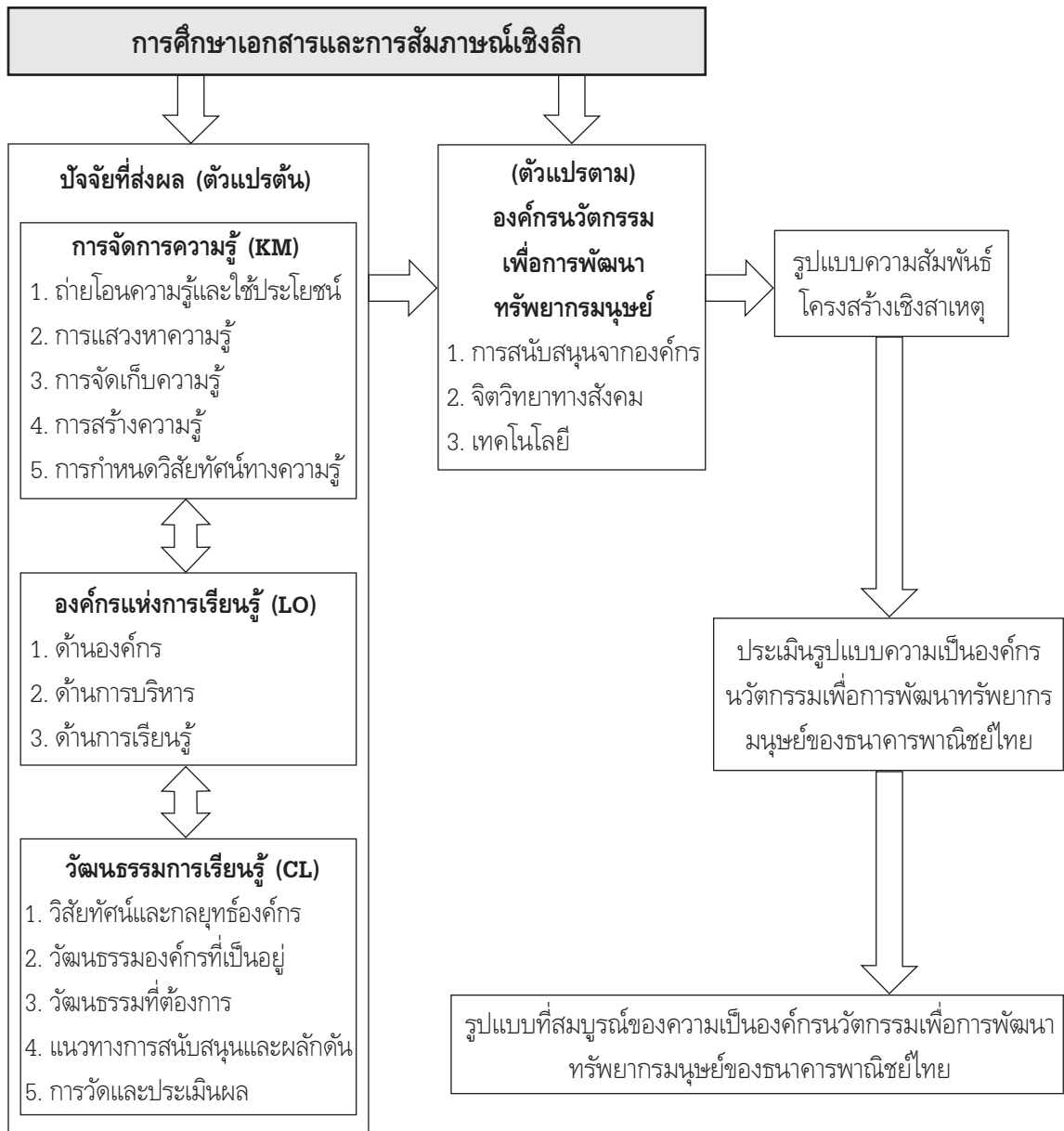
การกำหนดขอบเขตด้านพื้นที่โดยเจาะจงเลือกพื้นที่ธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 14 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านประชากร ตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นกลุ่มธนาคารพาณิชย์ จำนวน 14 แห่ง
2. ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นเจ้าหน้าที่พนักงานหรือบุคลากรในธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 14 แห่ง พิจารณาจากเกณฑ์พารามิเตอร์ได้ตัวอย่างที่ใช้ จำนวน 400 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารฝ่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 14 แห่งๆ ละ 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร จำนวน 1 ท่าน รวม 15 ท่าน เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลายจากผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง
2. กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อหาข้อเสนอโดยใช้การสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการกับ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ธนาคารพาณิชย์ไทยที่สำนักงานใหญ่ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และพนักงาน
หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ

แบบสอบถามเพื่อประเมินความรู้ทางด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ และทำการวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูง
โดยใช้สเปรดและการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1. แบบสอบถามที่เป็นลักษณะคำถามแบบ
มาตราประเมินค่า (Rating Scale) ผลการวิเคราะห์ระดับ
องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ

ความเป็นองค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในภาพรวม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าทางสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert)

2. ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

2. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและเปรียบเทียบเนื้อหา

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินผล ปรับปรุง และรับรองรูปแบบความเป็นองค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพการณ์ความเป็นองค์การ

นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย จากการศึกษา พบว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป็นสิ่งที่กำหนดในการดำเนินนโยบายของแต่ละแห่ง โดยภาพรวมทั้งหมดมุ่งเน้นไปทิศทางเดียวกัน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนขององค์กร โดยเรียกทุนนี้ว่า ทุนมนุษย์

1. ผลการวิเคราะห์ระดับองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในภาพรวม พบว่า องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการแสวงหาความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$, S.D.= 0.37), องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการวัดผลและประเมินอย่างต่อเนื่องโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.47$, S.D.= 0.51), องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.50$, S.D.= 0.29) และ องค์ประกอบด้านองค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านจิตวิทยาสังคมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.49$, S.D.= 0.39) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมลิสเรลผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่าแบบจำลองของความเป็นองค์การนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากการปรับค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 121.79 ค่า df เท่ากับ 100 ค่า P-Value 0.06844 ค่า RMR เท่ากับ 0.03 ค่าดัชนีการใช้ได้ดีของการเข้ากันกับข้อมูลหรือค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95

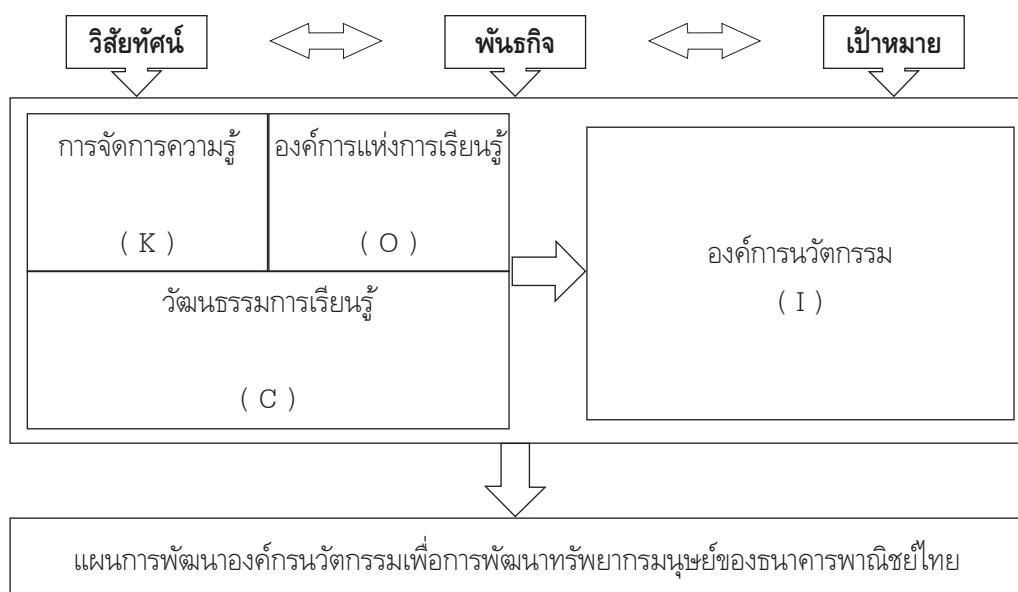
ค่าดัชนีการเข้ากันได้เชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square / df) เท่ากับ 1.23 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.02 แสดงว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นในเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยให้ใช้ชื่อว่า “KOCIModel” ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมาย (goal) โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1) K = Knowledge Management (การจัดการความรู้)
- 2) O = Organizational Learning (องค์กรแห่งการเรียนรู้)
- 3) C = Cultural Learning (วัฒนธรรมการเรียนรู้)
- 4) I = Innovational Organization (องค์กรนวัตกรรม)

รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มี 4 องค์ประกอบ และ 16 แผนการพัฒนาความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 : ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้

4) การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ และ 5) การจัดเก็บความรู้ องค์ประกอบที่ 2 : ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร 2) การเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหาร และ 3) การเรียนรู้เกี่ยวกับด้านการเรียนรู้, องค์ประกอบที่ 3: ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4) การสนับสนุนและผลักดัน และ 5) การวัดและประเมินผล และ องค์ประกอบที่ 4: ด้านองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ 1) ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2) ด้านจิตวิทยาสังคม และ 3) ด้านเทคโนโลยี จะมีผลทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นที่เป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเพื่อการศึกษาพัฒนาต่อยอดที่จะส่งผลต่อการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพได้ในอนาคต โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้การตรวจสอบและรับรองในภาพรวมว่ามีความเหมาะสมความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงอยู่ในระดับมาก ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

จากแผนภาพที่ 2 รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยซึ่งผู้วิจัยได้รูปแบบจากการสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สภาพการณ์ทั่วไปของธนาคารพาณิชย์ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพพร้อมนำมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดของ Swanson and Holton (2001) แนวคิดของ Delahaye (2005) และแนวคิดของ Senge (1999)

อภิปรายผล

สาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย มี 3 องค์ประกอบ 13 แผนการพัฒนา ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1: การจัดการความรู้ มี 5 แผนการพัฒนา ดังนี้ แผนการพัฒนาที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ แผนการพัฒนาที่ 2 การสร้างความรู้ แผนการพัฒนาที่ 3 การแสวงหาความรู้ แผนการพัฒนาที่ 4 การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ และแผนการพัฒนาที่ 5 การจัดเก็บความรู้ การนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ คือช่วยการสร้างนวัตกรรมเพิ่มคุณภาพการบริการ ให้มีความสำคัญกับความรู้ของพนักงานให้คำตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม ลดเวลาการบริการ ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุง ประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร จนกระทั่งสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่ทัดเทียมในภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Probst, (2002) ที่อธิบายว่า การจัดการความรู้แต่ละแนวคิด มีข้อดีแตกต่างกันไป สิ่งที่สำคัญและยากที่สุดคือองค์กรจะเลือกใช้แนวคิดหรือกรอบความคิดแบบใด จึงจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ สอดคล้องกับ คัชชญาส ดวงจันทร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงานในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน

โดยนำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้ในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในองค์กรนั้น จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรจากกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมจึงเริ่มตั้งแต่ร่วมกันสร้างเป้าหมาย (share vision) ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อจัดการความรู้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการสำรวจองค์ความรู้ที่ส่งเสริมการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 2: องค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 3 แผนการพัฒนา ดังนี้ แผนการพัฒนาที่ 1 ด้านองค์กร แผนการพัฒนาที่ 2 ด้านการบริหาร และแผนการพัฒนาที่ 3 ด้านการเรียนรู้ องค์กรย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและอยู่ภายใต้แรงกดดันของบุคคลและองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ที่เน้นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและทีมงานเพื่อการพัฒนาองค์กรจึงให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมขององค์กรการเพิ่มทักษะการเรียนรู้และการฝึกประสบการณ์โดยแนวทางของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นด้าน พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบาย สอดคล้องกับแนวคิด Senge (1990) ให้มีความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงานโดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรโดยบุคคล เป็นองค์ประกอบ สอดคล้องกับ กรรวิภา โสรัจจะวงศ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทราโดยรวมอยู่ในระดับสูง องค์ประกอบที่ 3: วัฒนธรรมการเรียนรู้ มี 5 แผนการพัฒนา ดังนี้ แผนการพัฒนาที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์

และกลยุทธ์ขององค์กร แผนการพัฒนาที่ 2 ด้านประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ แผนการพัฒนาที่ 3 ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน แผนการพัฒนาที่ 4 ด้านกำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ และแผนการพัฒนาที่ 5 ด้านการวัดผลและการประเมินอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยไม่ได้นำเอาความรู้ระหว่างบุคคลมารวมกัน แต่เกิดจากความรู้ ความสามารถในการแต่ละบุคคลนำออกมาแสดงเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ผลงาน พร้อมทั้งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรได้สอดคล้องกับแนวคิด ลักษณะวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นลักษณะที่คนในองค์กรมีการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิด Denison (2000) ที่เสนอลักษณะวัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ว่าเป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การปรับตัวได้ดีนั้นคือการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Creating change) สอดคล้องกับธิดา จุลินทร (2549) บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ให้เข้าใจ จนเกิดทักษะและมีประสิทธิผล

ผลจากการใช้รูปแบบ : องค์กรนวัตกรรม มี 3 ผลลัพธ์ ดังนี้ ผลลัพธ์ที่ 1 ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ผลลัพธ์ที่ 2 ด้านจิตวิทยาสังคม และ ผลลัพธ์ที่ 3 ด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อแต่ละสมาชิกภายในองค์กรได้นำไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ กานต์ ตระกูลสุน (อ้างถึงใน กิรติ ยศยิ่งยง, 2552) กล่าวว่า เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญใน การผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการคิดพัฒนาสินค้า บริการรูปแบบธุรกิจ กระบวนการทำงาน และการสร้างบุคลากรในทุกระดับ สอดคล้องกับ Panayides (2006) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มาก่อนและผลลัพธ์ของความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ให้บริการขนส่งจำนวน

251 องค์กรในฮ่องกง โดยให้ความสนใจกับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อนนวัตกรรมที่นำไปสู่คุณภาพของการให้บริการและผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นความสามารถขององค์กรหลัก (Organizational Capabilities) สอดคล้องกับ วันหนียี ซือสตัย (2549) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า เหตุผลสำคัญที่องค์กรต้องการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นคือ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุดและต้องการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งโดยมีวิธีการคือ การพัฒนานวัตกรรมระดับบุคคล เช่น การกำหนดเป็นขีดความสามารถในงานและการเข้ารับการฝึกอบรมด้านนวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรมระดับกลุ่ม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ดูแลด้านการพัฒนาบุคคล อาจนำรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านการจัดอบรม ด้านการเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถ
2. ควรส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์ไทยจัดตั้งกลุ่มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นเพื่อใช้เป็นศูนย์กลางแห่งการสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มทักษะของพนักงานในแต่ละธนาคาร และสร้างเครือข่าย แบ่งปันความรู้
3. ควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์ไทยใช้แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาของธนาคารตามวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ธนาคารได้กำหนดไว้
4. หน่วยงานของรัฐในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่กระทรวง กรม หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรม

เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 13 แผนการพัฒนา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ตามหน่วยงานต่าง ๆ หรือชุมชน ตามบริบทหรือสภาพการณ์แต่ละแห่ง

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1. การนำรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยไปใช้ในองค์กรช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถ

2. การนำรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยไปใช้ช่วยพัฒนาองค์กร

3. การนำรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยไปใช้ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน และไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

4. การนำรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยไปใช้ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาทฤษฎีฐานรากควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ และทำความเข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์และการอยู่ร่วมกันของมนุษย์

2. ควรมีการศึกษาตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางการประเมินการพัฒนาบุคลากร ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือให้สอดคล้องกับบริบทของบุคคล

3. ควรมีการศึกษาระยะยาวที่ใช้เศรษฐศาสตร์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำมาใช้ในการบริหารจัดการในธนาคารพาณิชย์

4. ควรมีการนำรูปแบบองค์กรนวัตกรรมและแผนการพัฒนาฯ ของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับหน่วยองค์กรอื่น ๆ หรือชุมชน เพื่อจะได้เปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นและปัจจัยสนับสนุนองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร แตกต่างหรือเหมือนกันอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- กรรวิภา โสรจจะวงศ์. (2549). **ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ยะลา**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). **องค์กรแห่งนวัตกรรม: แนวคิดและกระบวนการ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธิดา จุลินทร. (2549). **กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษา ศูนย์สุขภาพจิตเขตกรมสุขภาพจิต**. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาพัฒนสังคม คณะพัฒนสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วันทนี ชือสัตย์. (2549). **แนวทางการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศัชชญาล์ ดวงจันทร์. (2551). **รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานในองค์กร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Amabile, T. M. (2008). "Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity". In **Handbook of Organizational Creativity**, 33-64.
- Delahaye, B.L. (2005). **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management**. 2 nd ed. Milton, Qld: John Wiley Press.
- Denison, D.R. (2000). **Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Chang**. In S. Cartwright and C. Cooper (Eds.). **The Handbook of Organizational Culture**. London: John Wiley and Sons.
- Panayides, P. (2006). "Enhancing Innovation Capability through Relationship Management and Implications for Performance." **European Journal of Innovation Management**, 9(48), 489-518.
- Probst, G. (2002). **Managing Knowledge, Building Blocks for Success**. ISBN 0-471-99768-4. Wiley. West Sussex, England.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Swanson, R.A. & E. F. Holton. (2001). **Foundations of Human Resource Development**. San Francisco: Berrett-Koehler.