



การพัฒนารูปแบบศักยภาพบุคลากรของทีมงาน ด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

The Development of The Personnel Potential Model of The Knowledge Management Team of State Enterprises in Thailand

ศศิภา จันทรักษ์¹ ไพโรจน์ สติรยากร² สักรินทร์ อยู่ผ่อง³ และวิเชียร เกตุสิงห์⁴

Sasipa Jantarug¹ Pairote Stirayakorn² Sakarin Yuphong³ and Wichien Ketsingha⁴

¹ นักศึกษา สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Student, Department of Industrial Business and Resource Development, Faculty of Business and Industrial
Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok E-mail: sasipajantarug@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
Associate Professor, Lecturer of Vocational and Technical Education Management, Faculty of Technical Education
Management Department, King Mongkut's University of Technology North Bangkok E-mail: pairote.s@fte.kmutnb.ac.th

³ รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Associate Professor, Department of Industrial Business and Resource Development, Faculty of Business and Industrial
Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok E-mail: sakarin.y@arts.kmutnb.ac.th

⁴ อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Lecturer, Department of Industrial Business and Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development,
King Mongkut's University of Technology North Bangkok E-mail: wkswichien@gmail.com

¹ Corresponding Author: E-mail: sasipajantarug@gmail.com

Received: 17 ก.พ. 66 Revised: 2 เม.ย. 66 Accepted: 12 มิ.ย. 66

DOI: 10.14416/j.ted.2024.12.004

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพบุคลากรของทีมงานผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้
ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพของทีมงานผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ
ในประเทศไทย และ 3) จัดทำคู่มือการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของทีมงานผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ
ในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยประกอบด้วย
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม และ



กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคู่มือ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบศักยภาพบุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่ 2 ทักษะความรู้ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะของทีมงานด้านการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่ 4 ศักยภาพด้านการวางแผนและประเมินผลการจัดการความรู้ และองค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้ 2) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การแนะนำคู่มือ และส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ซึ่งได้รับการเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และคู่มือแนวทางได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญในด้านความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในระดับมากที่สุดเพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยได้

คำสำคัญ: การพัฒนาแบบศักยภาพ บุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the composition of the personnel potential of the team responsible for knowledge management of state enterprises in Thailand, 2) to develop a model of the potential of the team responsible for knowledge management of state enterprises in Thailand, and 3) Prepare a manual for personnel development of the team responsible for knowledge management of state enterprises in Thailand. It is a qualitative and quantitative mixed research. The group of informants in the research consisted of informants from in-depth interviews. Group of respondents Group of experts in focus group meetings and a group of experts to assess the manual. The data was analyzed by content analysis, frequency, percentage, mean, standard deviation. and elemental analysis. The research findings were as follows: 1) The personnel potential model of the knowledge management team of state enterprises in Thailand consisted of 5 components: Component 1: Efficiency in knowledge management process; Component 2 Skills and Knowledge of Knowledge Management Team Component 3: Knowledge Management Team Characteristics Component 4: Potential for Planning and Evaluation of Knowledge Management and component 5, the management of digital tools and technologies in knowledge management. 2) Guidelines for developing the potential of the knowledge management team of state enterprises in Thailand Which consists of 2 parts: Part 1 Introduction of the manual and Part 2 Guidelines for developing the potential of the knowledge management team of state enterprises in Thailand. Which has been approved by experts and the Guidelines were evaluated by Experts in the appropriateness of application at a good level to develop the potential of the knowledge management team of state enterprises in Thailand.

Keywords: Potential Model Development, Personnel of Knowledge Management Team, State Enterprises in Thailand



1. บทนำ

ในปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกวมทั้งประเทศไทย ได้ก้าวย่างเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ ซึ่งมีสาเหตุมาจากอัตราการเกิดของประชากรทั่วทั้งโลกที่มีแนวโน้มลดลงและประชากรโลกที่เกิดในยุค Baby Boomers กำลังเข้าสู่วัยสูงอายุ จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้หลาย ๆ ประเทศทั่วโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรที่สำคัญ คือ การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของประชากรสูงอายุ โดยองค์การอนามัยโลกมีการคาดการณ์ว่าจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี โดยในปี พ.ศ.2573 คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ 1.4 พันล้านคน และจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี พ.ศ.2593 ทวีปเอเชีย จะมีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก โดยคาดว่าสัดส่วนผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในทวีปเอเชียจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นซึ่งถือเป็นประเทศที่มีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลกและถือเป็นประเทศแรก ๆ ของโลกที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว (Super-aged Society) [1] รวมถึงข้อมูลประมาณการประชากรในปี พ.ศ.2565 จากสำนักสถิติ กระทรวงกิจการภายในและการสื่อสาร ซึ่งได้นำเสนอข้อมูลประชากร 10 ประเทศที่มีจำนวนประชากรของผู้สูงอายุเกิน 65 ปีสูงสุด และทุกประเทศล้วนเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอดแล้วทั้งสิ้น สำหรับประเทศไทยพบว่า จำนวนผู้สูงอายุมีตัวเลขเทียบเท่ากับประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ ซึ่งถือว่ามือัตราการเติบโตเป็นอันดับ 3 ในทวีปเอเชีย รองมาจากประเทศเกาหลีใต้ และประเทศญี่ปุ่น โดยประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุมาดังแต่ปี พ.ศ.2548 ขณะที่ตัวเลขของกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.) ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2562 พบว่าประเทศไทยมีประชากรทั้งสิ้น 66.5 ล้านคน เฉพาะผู้สูงอายุมียากถึง 11.1 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 16.73 ส่วนข้อมูลของกระทรวงสาธารณสุขระบุว่า ในปัจจุบัน พ.ศ.2563 ประเทศไทยมีประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จำนวนมากกว่า 12 ล้านคนหรือประมาณร้อยละ 18 ของจำนวนประชากรทั้งหมด และจะเพิ่มเป็นร้อยละ 20 ในปี พ.ศ.2564 ชี้ให้เห็นว่าประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว และกำลังจะเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แบบในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า

สำนักงานสถิติแห่งชาติ คาดการณ์ว่า ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ.2565 และในปี พ.ศ.2573 จะมีสัดส่วนประชากรสูงวัยเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 26.9 ของประชากรทั้งประเทศ จากจำนวนผู้สูงวัยที่เพิ่มขึ้นทำให้ในองค์กรต่าง ๆ จะมีผู้ที่เข้าสู่วัยเกษียณเพิ่มจำนวนขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้ที่จะเกษียณในองค์กรต่าง ๆ นั้นถือว่าเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ดังนั้นการถ่ายโอนความรู้หรือการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบในองค์กร จึงถือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดการความรู้ยังเป็นส่วนช่วยให้้องค์กรสามารถต่อยอดและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากกล่าวถึงองค์กรในประเทศไทยที่มีความสำคัญแล้วจะพบว่าองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจเป็นอีกหน่วยงานประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้ เนื่องจากองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจนั้นเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของประเทศ เห็นได้จากความหมายในหลักการจำแนกประเภทหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหารของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ระบุว่ารัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (Industrial and Commercial Public Services) ซึ่งผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการ ที่มีลักษณะเป็นการให้บริการสาธารณะ และงานสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ หรืองานของรัฐบาลด้านที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ หรือการดำเนินกิจกรรมมีผลกระทบต่อนคุณภาพชีวิตของประชาชนที่รัฐยังจำเป็นต้องควบคุมและดำเนินการแต่ผู้เดียวหรือเป็นงานที่ภาคเอกชนยังไม่พร้อมที่จะลงทุนดำเนินการหรือเป็นกิจการที่รัฐจำเป็นต้องแทรกแซงตลาดเพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมหรือให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อให้งานให้บริการนั้นได้มาตรฐานทั้งในเรื่องคุณภาพ ปริมาณ ค่าใช้จ่ายและอื่น ๆ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหน่วยงานประเภทรัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญที่จะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมการให้บริการสาธารณะ และงานสาธารณูปโภคขนาดใหญ่หรืองานของรัฐที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงและการพัฒนาเศรษฐกิจของ



ประเทศไทย การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจจึงมีความสำคัญ รวมทั้งในองค์กรรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีการก่อตั้งมาอย่างยาวนานมีองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรอย่างมากมาย จึงควรต้องมีการบริหารจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร และหากกล่าวถึงการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว กลุ่มบุคลากรที่เป็นผู้ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่สำคัญคือทีมงาน (KM Team) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกในการเสริมสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ภายในองค์กร และเป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร จึงเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยขับเคลื่อนการบริหารจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแบบฝึกหัดทบทวนความรู้ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลวิสาหกิจในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นแนวทางการพัฒนาที่สามารถยกระดับการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหากบุคลากรที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ และได้รับการพัฒนาศักยภาพที่ตรงกับความต้องการทั้งขององค์กรและแนวทางการบริหารจัดการความรู้ตามมาตรฐานแล้ว ก็จะสามารถช่วยให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการความรู้ที่ก้าวหน้าและมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจและประเทศไทยต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพบุคลากรของทีมงานผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลวิสาหกิจในประเทศไทย

2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพของทีมงานผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลวิสาหกิจในประเทศไทย

2.3 เพื่อจัดทำคู่มือการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของทีมงานผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลวิสาหกิจในประเทศไทย

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการพัฒนาศักยภาพแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและกำหนดกรอบการวิจัย

2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เริ่มจากการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาโดยการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์/สังเคราะห์

3) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม แล้วตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

4) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบแล้วมาประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ

5) การสร้างและพัฒนาแบบฝึกหัด โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาจัดทำรูปแบบศักยภาพของทีมงานผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลวิสาหกิจในประเทศไทย (ฉบับร่าง) แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมสนทนากลุ่มเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ความเห็นชอบ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบ จนได้รูปแบบศักยภาพของทีมงานผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลวิสาหกิจในประเทศไทย ฉบับสมบูรณ์

6) การจัดทำคู่มือ โดยการนำสาระหรือเนื้อหาจากรูปแบบ มาจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของทีมงานผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลวิสาหกิจในประเทศไทย (ฉบับร่าง) นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและข้อเสนอแนะ แล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุงคู่มือ จนได้คู่มือแนวทางการพัฒนา

โครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) ใช้ในการ
สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2) แบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่มย่อย

ใช้ในการบันทึกข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อยของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับทางการพัฒนาศักยภาพ

2.1) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับทางกาพัฒนาศักยภาพบุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Abilities) ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสังสรความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ การวางแผน การประเมินผลและเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลของการบริหารจัดการความรู้ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยแบ่งการประเมินเป็น 3 ระดับ คือ +1 (สอดคล้อง) 0 (ไม่แน่ใจ) และ -1 (ไม่สอดคล้อง)

2.3) แบบประเมินคู่มือ ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาของคู่มือ ซึ่งประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยผลการประเมินความคิดเห็นถึงความเหมาะสมต่อคู่มือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.1) การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นการสนทนาที่สามารถ
บันทึกข้อมูลที่เป็นคำพูด

Group Discussion) เป็นการปฏิบัติการณ์ร่วมกันโดยให้สมาชิก
กลุ่มได้สนทนาและซักถามอย่างสร้างสรรค์และครอบคลุม
เนื้อหาที่ต้องการในเวลาที่กำหนด

2) การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

วิธีการแจกแบบสอบถามออนไลน์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 415 ฉบับ

ปีที่ 37 ฉบับที่ 132 ตุลาคม-ธันวาคม 2567
พัฒนาเทคนิคศึกษา



3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการสกัดและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2) การวิเคราะห์ค่าระดับความสำคัญตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบ ใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบศักยภาพบุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านศักยภาพบุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรฐวิสาหกิจในประเทศไทย ได้ 10 ปัจจัย ดังนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรฐวิสาหกิจ 2) ทักษะ (Skill) ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรฐวิสาหกิจ 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Abilities) ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรฐวิสาหกิจ 4) การแสวงหาความรู้ (Finding) 5) การสร้างความรู้ (Creating) 6) การจัดเก็บและสังสมความรู้ (Storing) 7) การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Using) 8) การวางแผน (Planning) 9) การประเมินผล (Evaluation) และ 10) เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลของการบริหารจัดการความรู้ (Tools and Technology Digital of Knowledge Management) เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจต่อไป

4.2 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจากตัวแปรทั้ง 66 ตัวแปร จัดกลุ่มได้ 5 องค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปร 21 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 15 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 14 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 10 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 จำนวน 6 ตัวแปร ผู้วิจัยนำ 5 องค์ประกอบหลัก และ 8 องค์ประกอบรอง มาจัดทำร่างรูปแบบศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของ

รฐวิสาหกิจในประเทศไทย จากนั้นผู้วิจัยได้จัดทำร่างรูปแบบของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรฐวิสาหกิจในประเทศไทย ซึ่งเป็นรูปแบบตั้งต้น เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาในการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้รูปแบบศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรฐวิสาหกิจในประเทศไทย ที่สอดคล้องกับทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรฐวิสาหกิจในประเทศไทยและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อเสนอแนะกับผู้วิจัยดังนี้

1) การปรับชื่อองค์ประกอบหลักที่ 1 จากศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ เปลี่ยนเป็น ประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้

2) การใช้ชื่อภาษาอังกฤษของการแสวงหาความรู้ในองค์ประกอบหลักที่ 1 องค์ประกอบรองที่ 1 จาก Finding เปลี่ยนเป็น Acquiring

3) การปรับชื่อองค์ประกอบหลักที่ 2 จาก ทักษะความรู้ที่พึงประสงค์ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ เปลี่ยนเป็น ทักษะความรู้ของทีมงานด้านการจัดการความรู้

4) การปรับชื่อองค์ประกอบหลักที่ 3 จาก คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ เปลี่ยนเป็น คุณลักษณะของทีมงานด้านการจัดการความรู้

5) ปรับภาพในองค์ประกอบที่ 3 และ 5 ที่ไม่มีองค์ประกอบรอง ให้เป็นส่วนเดียว ซึ่งจากผลการประชุมสนทนากลุ่มย่อย สามารถสรุปได้ ปรากฏดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบฝึกหัดภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทย

4.3 ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนารูปแบบของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทย โดยนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน เพื่อให้คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทยมีความสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แนะนำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทย และส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 บท ได้แก่ บทที่ 1 : ประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ บทที่ 2 : ทักษะความรู้ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ บทที่ 3 : คุณลักษณะของทีมงานด้านการจัดการความรู้ บทที่ 4 : ศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ และบทที่ 5 : การบริหารจัดการเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้

5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความสำคัญขององค์ประกอบปัจจัยศักยภาพของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรทั้ง 66 ตัวแปรภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ตัวแปร (ข้อ) ที่เหลืออีก 61 ตัวแปร มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรกคือ สามารถทำงานเป็นทีมและบริหารทีมงานได้ รองลงมาคือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และน้อยที่สุดคือ มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

5.1.2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนารูปแบบศักยภาพบุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์การพัฒนารูปแบบศักยภาพบุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทย พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพบุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลท้องถิ่นในประเทศไทย มีจำนวน 5 องค์ประกอบหลัก และ 8 องค์ประกอบรอง สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1.การแสวงหาความรู้(Acquiring) 2. การสร้างความรู้(Creating) 3. การจัดเก็บและสั่งสมความรู้ (Storing) 4. การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Using)



องค์ประกอบที่ 2 ทักษะความรู้ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1. ความรู้ (Knowledge) ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ 2. ทักษะ (Skill) ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะของทีมงานด้านการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 4 ศักยภาพด้านการวางแผนและประเมินผลการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1. การวางแผน (Planning) 2. การประเมินผล (Evaluation)

องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้

5.3 ผลการสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย การจัดทำคู่มือการพัฒนาบุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยและยอมรับความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของคู่มือทุกหัวข้อ แสดงให้เห็นว่ารายละเอียดของคู่มือการพัฒนาบุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยมีเนื้อหาสมบูรณ์

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ (Acquiring) การสร้างความรู้ (Creating) การจัดเก็บและสังเคราะห์ความรู้ (Storing) และการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Using) สอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช [3] ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญวีร์ พวงโต [5] ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบตามกระบวนการ

จัดการความรู้สำหรับข้าราชการธุรการสำนักอัยการสูงสุดพบว่า องค์ประกอบเชิงสำรวจของกระบวนการจัดการความรู้ มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผลการจัดการความรู้ และยังสอดคล้องกับ Michael J. Marquardt [6] และ Nonaka, I. & Takeuchi, H. [7] ที่ได้กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) และการกระจายความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

5.2.2 องค์ประกอบด้านทักษะความรู้ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ และทักษะ (Skill) ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ดังแนวคิดของ Spencer, M and Spencer, M.S. [8] กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้ อย่างเฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้น ๆ มี สอดคล้องกับงานวิจัยของกุลทรัพย์ ทองประสิทธิ์ [9] ได้ศึกษาการพัฒนาแบบฝึกหัดของผู้นับถือศาสนาอิสลามในการจัดการพลังงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอภายใต้การควบคุมของกระทรวงพลังงาน ประกอบด้วย ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ และ 3) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญา พิมพ์พันธ์และคณะ [10] ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาบุคลากรนักพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านความรู้ความสามารถ ด้านความคิด และการสร้างนวัตกรรมด้านการปรับตัวในการทำงาน ด้านการวางแผนออกแบบผลิตภัณฑ์ และด้านพฤติกรรมการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย ไชยขาว [11] ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ครัวแม่ศรีเรือน จำกัด และบริษัทในเครือ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสารที่ดี การบริการที่ดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำการทำงานเป็นทีม ความผูกพันกับองค์กรและการมีจริยธรรม

5.2.3 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของทีมงานด้าน



การจัดการความรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Abilities) ของทีมงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer, M and Spencer, M.S. [8] ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และลักษณะนิสัยของบุคคล ที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นรูปแบบอย่างนั้น ๆ สมำเสมอ เช่น การมีปฏิกริยาที่รวดเร็ว มีสายตาดีเป็นลักษณะ ทางร่างกายของนักบินหรือการมีความสามารถในการควบคุม ตนเองและการมีความคิดริเริ่ม ทำให้มีความสามารถแก้ปัญหา ภายใต้อุปสรรคต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นสมรรถนะของผู้บริหาร ที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ McClelland, C. David. [12] ยังได้อธิบายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลทรัพย์ ทองประสิทธิ์ [9] การพัฒนารูปแบบศักยภาพของ ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการพลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม สิ่งทอภายใต้การควบคุมของกระทรวงพลังงาน ประกอบด้วย ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ และ 3) ด้านคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของพร วงษ์แก้ว [13] ได้ศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยภาวะผู้นำ ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหาร และควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างความตั้งใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตาม การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย ไชยขาว [11] ได้ ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท คราวแม่ศรีเรือน จำกัด และบริษัทในเครือ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ที่ดี การบริการที่ดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความผูกพันกับองค์กร และการมีจริยธรรม

5.2.4 องค์ประกอบด้านศักยภาพด้านการวางแผน และประเมินผลการจัดการความรู้ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) และการประเมินผล (Evaluation) สอดคล้องกับ แนวคิดของสำนักงาน กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ [14] กล่าวว่า การประมวลและกลั่นกรองความรู้คือ การปรับปรุง ให้ความรู้มีรูปแบบมาตรฐานไม่ซ้ำซ้อน มีความสมบูรณ์ มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ

พร วงษ์แก้ว [13] ได้ศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยภาวะผู้นำ ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหาร และควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างความตั้งใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตาม การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้าน มนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านประสิทธิภาพ ในการทำงานเป็นทีม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญา พิมพ์พันธ์และคณะ [10] ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนา ศักยภาพนักพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความคิดและการสร้างนวัตกรรม ด้านการปรับตัว ในการทำงาน ด้านการวางแผนออกแบบผลิตภัณฑ์ และด้าน พฤติกรรมการทำงาน โดยในด้านการวางแผนออกแบบผลิตภัณฑ์ นักพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ควรมีความ สามารถในการวางแผนระบบงานด้วย

5.2.5 องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการเครื่องมือ และเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลของการบริหารจัดการความรู้ (Tools and Technology Digital of Knowledge Management) ดังแนวคิดของ Michael J. Marquardt. [6] ได้กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) การมีเครื่องมือหรือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วย ให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความ สะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่ง การเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage knowledge) คือการใช้เพื่อการ จัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training E-Learning Web-based learning สอดคล้องกับงานวิจัย ของเทอดพงษ์ หงส์ศรีธุระ [15] ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทย ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล พบว่า องค์ประกอบศักยภาพผู้บริหาร ระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล สามารถนำมาจัดกลุ่มเพื่อเป็นรูปแบบศักยภาพผู้บริหาร ระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล 10



ปีที่ 37 ฉบับที่ 132 ตุลาคม-ธันวาคม 2567
พัฒนาเทคโนโลยีศึกษา



- [10] ปัญญา พิมพ์พันธ์ สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และลักขรินทร์ อยู่ผ่อง. (2563). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพนักพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 30(3), 537-546.
- [11] วินัย ไช้ขาว. (2553). สมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท คริวแม่ศรีเรือน จำกัดและบริษัทในเครือ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [12] McClelland, C. D. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. New Jersey: American Psychologist.
- [13] พชร วงษ์แก้ว. (2558). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- [14] สำนักงาน กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). กระบวนการจัดการความรู้. [ออนไลน์]. [สืบค้นเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2566]. จาก <http://www.ftpi.or.th>
- [15] เทอดพงษ์ หงษ์หิรัญเรือง. (2561). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม, 7(2), 122-135.