

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กรการบริหารองค์กร  
กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน

สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร

RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT CORPORATE  
ATMOSPHERE ORGANIZATION MANAGEMENT WITH ORGANIZATION

OF LEARNING OF THE GOVERNMENT SAVINGS BANK

สุพัตรา โคตรหา ณิชักษ์ กุลิสร์

Supattra Kortha<sup>1</sup>, Nak Gulid<sup>2</sup>

Received May 1, 2019

Revised May 30, 2019

Accepted July 1, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กร การบริหารองค์กร และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กร การบริหารองค์กรกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานและลูกจ้างปฏิบัติการของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 398 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ independent samples t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กร การบริหารองค์กร และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมของ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก 2) พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานครที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานที่ธนาคารออมสิน หน่วยงานที่สังกัด รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กร การบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความคิดเห็นเกี่ยวกับ

<sup>1</sup> Master of Business Administration (Management), Faculty of Business Administration for Society, Srinakharinwirot University, Corresponding Author, Email Address: ple\_5@hotmail.com

<sup>2</sup> Associate Professor Dr, Faculty of Business Administration for Society, Srinakharinwirot University, Email Address: nakgulid@gmail.com

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กร การบริหารองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ธนาคารออมสิน

### Abstract

The objectives of this research were as follows: 1) to study the level of opinions regarding knowledge management, organizational climate, organizational management and learning organization at the head office of the Government Saving Bank in Bangkok; 2) to compare opinions regarding the organization of Government Savings Bank employees as classified by their personal characteristics; and 3) to study the relationship between knowledge management, organizational climate and learning organization among Government Savings Bank employees by using a quantitative research methodology. the employees at the headquarters of Government Savings Bank in Bangkok consisted of three hundred and ninety eight people. the data analysis employed computer programs for the statistics, including frequency calculation, percentage, mean, standard deviation, independent samples t-test statistics, a one-way analysis of variance (one-way anova) and correlation coefficient analysis (Pearson Product Moment Correlation Coefficient).

The results of the research were as follows: 1) the level of opinions regarding knowledge management, organizational climate, organizational management and learning organization at the head office of Government Savings Bank in Bangkok with an overall picture of all factors at a high level; 2) the employees of Government Savings Bank were classified in terms of gender, age, educational level, position and duration of employment. Furthermore, their levels of monthly income differed. there were no differences in opinion about learning organization; and 3) opinions about knowledge management, organizational climate and organizational management correlated positively with opinions about learning organization of Government Savings Bank employees, with a statistical significance level of 0.05.

**Keywords:** Knowledge management, Organizational climate, Organizational management, Learning organization, Government savings bank

### บทนำ

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจในทุกภาคส่วนต่าง ๆ มีการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาองค์กรถือเป็นเรื่องที่สำคัญ และจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปได้ไกลนั้น ต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถเปี่ยมไปด้วยศักยภาพที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดทางธุรกิจให้เป็นอันดับต้น

สอดคล้องกับ ประพิมพรรณ ชิสงค์ (2551) กล่าวว่า การสร้างองค์กรที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับองค์กร โดยพนักงานได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

ทั้งนี้ การบริหารจัดการองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างให้ความสำคัญต่อระบบการบริหารจัดการ ซึ่งธนาคารออมสินเป็นองค์กรหนึ่งที่ตั้งใจถึงการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกระดับชั้น จึงมีแนวคิดที่ทำให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งการบริหารและการจัดการให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับพนักงานในทุกตำแหน่ง ต้องพัฒนาตนเองโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเพื่อสร้างองค์กรออมสินให้เป็น

สังคมแห่งการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ธนาคารจึงจัดให้มีระบบฐานข้อมูลความรู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ให้มีการพัฒนาศักยภาพผู้นำ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรตามนโยบายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารและมุ่งสู่การเป็น Creative Organization ในอนาคต โดยผ่านกระบวนการทำงาน เช่น การเรียนรู้จากการทำงาน (On the job trainings) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching) เป็นต้น

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กร การบริหารองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ซึ่งธนาคารออมสินเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานระดับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวนมาก และเป็นองค์กรที่มีอายุยาวนานมากกว่า 100 ปี มีวิธีการดำเนินงานขององค์กรที่มีวัฒนธรรมสืบทอดกันมานาน จะเห็นว่าสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้ธนาคารประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงาน พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กร การบริหารองค์กร และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กร การบริหารองค์กรกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร

#### ขอบเขตการวิจัย

##### ด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานและลูกจ้างปฏิบัติการ ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 3,760 คน จำแนกเป็นพนักงาน จำนวน 3,301 คน และลูกจ้างปฏิบัติการ จำนวน 459 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารออมสิน, 2561)

##### ด้านตัวแปรที่ศึกษา

###### ตัวแปรต้น ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานที่ธนาคารออมสิน หน่วยงานที่สังกัด รายได้ต่อเดือน
- 2) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การกำหนดความรู้และแหล่งความรู้ การแสวงหาความรู้ การพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ การถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้
- 3) บรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ลักษณะของงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 4) การบริหารองค์กร ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ ด้านการประสานงาน ด้านการควบคุม

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดเชิงระบบ

## ทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดการจัดการความรู้

#### ความหมายของการจัดการความรู้

จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2547) กล่าวว่า เป็นกระบวนการในการสร้างและจัดหาความรู้ มีการจัดการ และจัดเก็บความรู้ และกระจายความรู้ เป็นการประยุกต์ความรู้เพื่อการใช้งาน โดยเฉพาะเป็นการใช้เพื่อการตัดสินใจหรือการแข่งขันกันทางธุรกิจหรือเพื่อเป็นการอนุรักษ์ให้เป็นสินทรัพย์ขององค์กรต่อไป โดยอาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ Meyer, & Michael (1996) กล่าวว่า วงจรการจัดการความรู้มาจากการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์สารสนเทศ ซึ่งมองว่าสารสนเทศเป็นที่เก็บรวบรวม ข้อมูลที่ดีที่สุด เนื่องจากประกอบด้วยทั้งเนื้อหา และโครงสร้างสารสนเทศ โดยเนื้อหาสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมไว้เพื่อเป็นประโยชน์กับลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละธุรกิจและองค์กร และส่วนประกอบอื่นที่สำคัญที่พึงพิจารณา คือ การที่โครงสร้างและแนวคิดต่าง ๆ ถูกเก็บรักษา ถ่ายทอด และนำกลับมาใช้อีกครั้ง ได้อย่างไร ข้อมูลสารสนเทศแต่ละหน่วยถูกมองแยกเดี่ยวเหมือนเป็นอะตอมที่ถูกเก็บรักษา ถ่ายทอด และนำกลับมาใช้อีกครั้งได้ Weng, & Mcelroy (2012) กล่าวว่า วงจรการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กระบวนการของการผลิตความรู้และการบูรณาการความรู้ ร่วมกับการตอบสนองกลับในองค์กรทั้งเรื่องของความทรงจำ ความเชื่อ การกล่าวอ้าง และสภาพแวดล้อมของกระบวนการทางธุรกิจ โดยความรู้ขององค์กรมีทั้งความรู้สึคนึกคิดของทั้งบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่ชัดแจ้ง ความรู้ทั้ง 2 แบบได้กระจายฐานความรู้ไปในองค์กร

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการจัดการทางความรู้ให้กับบุคลากรให้มีความรู้ใหม่ เพื่อไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองที่ดีขึ้น ทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ ที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

### 2. แนวคิดบรรยากาศองค์กร

#### ความหมายของบรรยากาศองค์กร

Glimer (1961) กล่าวว่า ลักษณะต่างๆ ที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นรวมทั้งกระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นด้วย Brannick (2003) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อนโยบายการดำเนินงานและระเบียบวิธีปฏิบัติงานเนื่องจากบรรยากาศภายในองค์กรจะเป็นตัวบอกถึงเป้าหมายขององค์กรและแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ Pommier, Vetto, Ferris, & Wilmarth (1998) กล่าวว่า บรรยากาศภายในองค์กรเป็นการรับรู้ทัศนคติต่อคุณค่าและความเชื่อมั่นร่วมกันของพนักงานในองค์กรนั้น ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในองค์กรและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ที่มีสภาพแวดล้อมบรรยากาศอยู่รอบๆ ตัวของพนักงาน ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กรและมีผลต่ออิทธิพลทางด้านทัศนคติและด้านพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร

### 3. แนวคิดการบริหารองค์กร

#### ความหมายของการบริหารองค์กร

วิเชียร วิทยอดม (2551) กล่าวว่า การดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรอันเป็นเรื่องของ กลุ่มบุคคลที่ร่วมใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

เสนาะ ตีเอวาร์ (2544) กล่าวว่า กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อนิวัช แก้วจางัน (2554) กล่าวว่า การทำหน้าที่ชี้้นำ การกำหนดทิศทาง กำหนดนโยบายและการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารองค์กร หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร ไปตามทิศทางนโยบายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

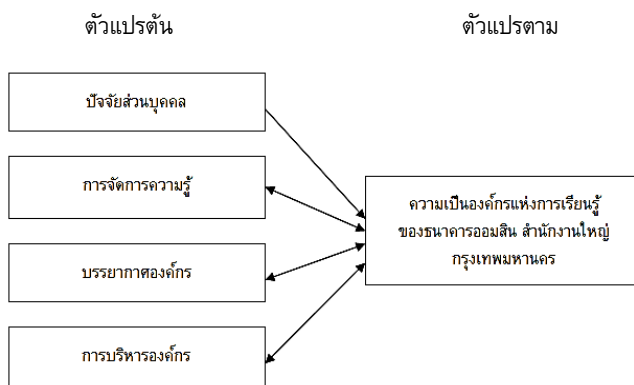
#### 4. แนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt (1994) กล่าวว่า สถานที่ที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ รายบุคคลและเป็นกลุ่ม มีการสอนบุคลากรขององค์กรให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ ช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ Ross, Smith, Roberts, & Kleiner (1994) กล่าวว่า การทดสอบประสบการณ์ อย่างต่อเนื่องและเป็นการเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่สนับสนุนประโยชน์ให้กับทั้งองค์กร และตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร Tsang (1997) กล่าวว่า องค์กรเป็นการจัดบุคลากร ให้ร่วมกันปฏิบัติงาน โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นสัดส่วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน อย่างราบรื่นและเกิดความพึงพอใจทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายที่ได้รับประโยชน์จากผลงานนั้น

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ สิ่งต่างๆ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถแสดงศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ต้องการโดยการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและการเรียนรู้ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กรร่วมกันสร้าง ความเป็นเลิศในการทำงานขององค์กร

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาวิจัยได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานและลูกจ้างปฏิบัติการ ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีจำนวน 3,760 คน จำแนกเป็นพนักงาน จำนวน 3,301 คน และลูกจ้างปฏิบัติการ จำนวน

459 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารออมสิน, 2561) ซึ่งสามารถคำนวณการหาขนาดตัวอย่างกรณีทราบขนาดจำนวนประชากร ด้วยวิธีของทาโรยามาเน (Yamane,1973) ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 362 ตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงทำการสำรวจตัวอย่าง เพื่อป้องกันความผิดพลาดและไม่สมบูรณ์ของข้อมูลอีกร้อยละ 10 จากกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ ดังนั้น จึงกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 398 ตัวอย่าง

#### วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 เลือกสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) เป็นการกำหนดโควตาพนักงานและลูกจ้างปฏิบัติการ ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร แสดงข้อมูลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างพนักงานและลูกจ้างปฏิบัติการธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนพนักงานและลูกจ้าง		
		ประชากร (คน)	อัตราส่วน (ร้อยละ)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	กลุ่มชั้นตรงผู้อำนวยการธนาคารออมสิน	86	2.21	8
2	กลุ่มสายงานเลขานุการธนาคาร	203	5.53	20
3	กลุ่มตรวจสอบ	292	7.74	28
4	กลุ่มยุทธศาสตร์	169	4.42	16
5	กลุ่มกำกับและธรรมาภิบาล	146	3.87	14
6	กลุ่มลูกค้าบุคคล	1,036	27.62	100
7	กลุ่มลูกค้าฐานรากและสนับสนุนนโยบายรัฐ	223	5.80	21
8	กลุ่มลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ	535	14.36	52
9	กลุ่มลงทุนและบริหารการเงิน	250	6.63	24
10	กลุ่มทรัพยากรบุคคล	283	7.46	27
11	กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ	537	14.36	52
รวม		3,760	100	398

ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารออมสิน (2561)

ขั้นตอนที่ 2 เลือกสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) ทำการเลือกตัวอย่างพนักงานและลูกจ้างปฏิบัติงานแบบสะดวก ตามสัดส่วนจำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยทำการแบ่งเนื้อหาของคำถามออกเป็น 5 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรและตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยข้อคำถามในตอนที่ 1 มีลักษณะเป็นการตรวจสอบรายการ (Check list) ส่วนข้อคำถามตอนที่ 2 – ตอนที่ 5 มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert's scale) มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ มากที่สุด (5 คะแนน) มาก (4 คะแนน) ปานกลาง (3 คะแนน) น้อย (2 คะแนน) และน้อยที่สุด (1 คะแนน) ซึ่งเกณฑ์การวัดคะแนนค่าเฉลี่ยใช้วิธีการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักการของการแบ่งอันตรภาคชั้นเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

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

$$= \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.21 – 5.00	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) ความตรงตามสภาพ (Concurrent validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และปรับปรุงข้อคำถามตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ผู้วิจัยกำหนดค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ระดับ 0.70 ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นและได้คุณภาพ พบว่า

**การจัดการความรู้** มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.960 บัณฑิตรายด้าน ได้แก่ การกำหนดความรู้และแหล่งความรู้ การแสวงหาความรู้ การพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ การถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ระดับ 0.960, 0.945, 0.938, 0.935, 0.936, 0.937 และ 0.935 ตามลำดับ

**บรรยากาศองค์กร** มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.937 บัณฑิตรายด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ลักษณะของงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ระดับ 0.944, 0.946, 0.947, 0.945 และ 0.948 ตามลำดับ

**การบริหารองค์กร** มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.940 บัณฑิตรายด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ ด้านการประสานงาน ด้านการควบคุม มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ระดับ 0.963, 0.955, 0.953, 0.961 และ 0.954 ตามลำดับ

**ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.961 บัณฑิตรายด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดเชิงระบบ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ระดับ 0.964, 0.958, 0.957, 0.956 และ 0.964 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้  
 1) สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติ independent samples t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

#### ผลการวิจัย

ผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 398 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 73.10 อายุ 30-39 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.50 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 64.80 ตำแหน่งอยู่ในระดับพนักงาน 2-7 จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40

วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2562

ระยะเวลาในการทำงานที่ธนาคารออมสินอยู่ในช่วงระยะเวลา 1-10 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 40.20 สังกัดหน่วยงานกลุ่มตรวจสอบ/ กลุ่มยุทธศาสตร์/ กลุ่มกำกับและธรรมาภิบาล จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90 และมีรายได้ต่อเดือน 35,001-45,000 บาท จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานครที่มีต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S. D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการกำหนดความรู้และแหล่งความรู้	3.88	0.878	มาก
2. ด้านการแสวงหาความรู้	3.77	0.920	มาก
3. ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่	3.75	0.958	มาก
4. ด้านการถ่ายทอดความรู้	3.76	0.958	มาก
5. ด้านการจัดเก็บความรู้	3.74	0.941	มาก
6. ด้านการนำความรู้ไปใช้	3.78	0.952	มาก
รวม	3.78	0.832	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.78) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดความรู้และแหล่งความรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการนำความรู้ไปใช้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ ด้านการจัดเก็บความรู้ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามารถแสดงข้อมูล ดังนี้

1) ด้านการกำหนดความรู้และแหล่งความรู้ พบว่า ธนาคารมีการติดตั้งอุปกรณ์และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้อย่างดี 2) ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า ธนาคารมีการจัดอบรม สัมมนา ให้กับพนักงาน และจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก 3) ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ พบว่า ธนาคารมีการประชุม/ สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ 4) ด้านการถ่ายทอดความรู้ พบว่า ผู้บริหารได้จัดให้มีการอบรมความรู้ และประสบการณ์ ให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ 5) ด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า ธนาคารมีฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่ายและรวดเร็ว และ 6) ด้านการนำความรู้ไปใช้ พบว่า ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานครที่มีต่อบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กร	$\bar{X}$	S. D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.88	0.914	มาก
2. ด้านลักษณะของงาน	3.79	0.937	มาก
3. ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	3.89	0.917	มาก
4. ด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน	3.76	0.913	มาก
5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.75	0.920	มาก
รวม	3.81	0.850	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านลักษณะของงาน ด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ



เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามารถแสดงข้อมูลดังนี้

- 1) ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า องค์กรของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
- 2) ด้านลักษณะของงาน พบว่า ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของท่าน สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน
- 3) ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
- 4) ด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน พบว่า ท่านได้รับคำแนะนำจากผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เมื่อท่านมีปัญหา ในการทำงาน และ 5) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า ท่านพอใจในสวัสดิการในเรื่องการรักษาพยาบาล และด้านบริการต่างๆ

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานครที่มีต่อการบริหารองค์กร

การบริหารองค์กร	$\bar{X}$	S. D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการวางแผน	3.89	0.917	มาก
2. ด้านการจัดองค์กร	3.79	0.945	มาก
3. ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ	3.76	0.956	มาก
4. ด้านการประสานงาน	3.75	0.948	มาก
5. ด้านการควบคุม	3.78	0.933	มาก
รวม	3.79	0.882	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.79) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดองค์กร ด้านการควบคุม ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ ด้านการประสานงาน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามารถแสดงข้อมูลดังนี้

- 1) ด้านการวางแผน พบว่า มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัด ทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงานอย่างทั่วถึง
- 2) ด้านการจัดองค์กร พบว่า ท่านมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ พบว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ ท่าน ด้วยความเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติ
- 4) ด้านการประสานงาน พบว่า หน่วยงานมีการประสานสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ร่วมงานให้มีเป้าหมายเดียวกัน และ 5) ด้านการควบคุม พบว่า หน่วยงานของท่านมีหลักเกณฑ์ชัดเจนในการติดตาม ประเมินผลงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคาร

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานครที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S. D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.84	0.947	มาก
2. ด้านรูปแบบความคิด	3.78	0.910	มาก
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.75	0.943	มาก
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.77	0.961	มาก
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.72	0.967	มาก
รวม	3.77	0.890	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.77) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านรูปแบบความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามารถแสดงข้อมูล ดังนี้

1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ ให้เพิ่มมากขึ้น 2) ด้านรูปแบบความคิด พบว่า ท่านมีการนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า บุคลากรในองค์กรของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิดแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า ท่านคิดว่าความสำเร็จของหน่วยงานเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในหน่วยงาน

**ตารางที่ 6** แสดงผลการทดสอบสมมติฐานพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตัวแปร		ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ปัจจัยส่วนบุคคล	เพศ	(sig. = 0.160)	ไม่แตกต่าง
	อายุ	(sig. = 0.889)	ไม่แตกต่าง
	ระดับการศึกษา	(sig. = 0.964)	ไม่แตกต่าง
	ตำแหน่ง	(sig. = 0.484)	ไม่แตกต่าง
	ระยะเวลาในการทำงานที่ธนาคารออมสิน	(sig. = 0.399)	ไม่แตกต่าง
	หน่วยงานที่สังกัด	(sig. = 0.922)	ไม่แตกต่าง
	รายได้ต่อเดือน	(sig. = 0.999)	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานที่ธนาคารออมสิน หน่วยงานที่สังกัด รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 7** แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กร การบริหารองค์กรกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
	ค่าสหสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
การจัดการความรู้	0.780*	0.000	สูง
บรรยากาศองค์กร	0.856*	0.000	สูงมาก
การบริหารองค์กร	0.871*	0.000	สูงมาก

หมายเหตุ \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 7 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์กร การบริหารองค์กร มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง-สูงมาก โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.780, 0.856 และ 0.871 ตามลำดับ

## สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ไปสู่การอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดความรู้และแหล่งความรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการนำความรู้ไปใช้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ ด้านการจัดเก็บความรู้ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา นันทไมตรี (2547) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบ การจัดการความรู้ในองค์กรของไทย กรณีศึกษา: โรงพยาบาลศิริราช บริษัท แพซิเซล (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท วิศุการบิณฑ์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นการเปรียบเทียบแนวคิดรูปแบบ การบริหารการจัดการความรู้ขององค์กร รัฐบาล เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต่างมีแนวคิดไปในทางเดียวกันว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรอย่างหนึ่งที่มีประโยชน์และสามารถเข้ามาช่วยให้ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรไปในทางที่ต้องการได้ โดยจะต้องมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ คือ ทางองค์กร ต้องมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการบริหารความรู้ของคนในองค์กร

2. จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านลักษณะของงาน ด้านสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของดวงกมล เนตรสวัสดิ์ (2557) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการรับรู้บรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร

3. จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดองค์กร ด้านการควบคุม ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ ด้านการประสานงาน ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, & Colleen (1990) กล่าวว่า บทบาทสำคัญของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การวางแผน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบ ต่อ การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อโครงสร้างองค์กร นโยบาย ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน

4. จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านรูปแบบความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ สอดคล้อง กับงานวิจัยของ ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ทำการศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนา องค์การของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้นั้นโดยให้ ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลจะเป็นไปตามกระบวนการเรียนรู้ โดยเริ่มต้นจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ตรง นำไปตั้งข้อสังเกตเพื่อให้เกิดแนวคิดและกระบวนการใหม่ ๆ และ มีการทำการทดลองแนวคิดนั้นๆ ก่อนที่จะมาเป็นประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ต่อไป และธนาคารไทยพาณิชย์นั้น มี ศักยภาพในการสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เนื่องจากธนาคารได้มีการพัฒนาทรัพยากร บุคคลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้มีการอบรมพนักงานให้มีการเรียนรู้ระบบการทำงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้ บุคลากรในองค์กรได้มีการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิณสวีน ปัญญามาก (2542) ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้: กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า มีการสร้าง กิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นจุดแข็ง

ที่สำคัญซึ่งอยู่บนพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นหลัก และองค์ประกอบอื่นๆ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ ได้แก่ องค์ความรู้ บุคลากร องค์กร และเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่สำคัญที่เพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร หากขาดสิ่งใดไปก็จะมีผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถดำเนินกิจการได้ต่อไป องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงควรเป็นทางเลือกที่สามารถทำให้องค์กรมีความพร้อมและนำไปใช้ให้เหมาะสมกับยุคสมัย

5. จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุชญา สีหพงษ์ (2550) ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการดำเนินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับงานวิจัยของตวิศา สังคหะ (2558) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 พบว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิกาน (2536) กล่าวว่า บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้การกำกับควบคุมของผู้บังคับบัญชา โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบขององค์กร ตลอดจนสิ่งต่างๆ ในองค์กรที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้ แต่รู้สึกและรับรู้ได้ สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Moskowitz (2008) กล่าวว่า ผู้นำมีส่วนสำคัญในการผลักดัน ขับเคลื่อนองค์กรให้แข่งขันและอยู่รอดได้ องค์ประกอบสำคัญที่ทุกองค์กรจะขาดไม่ได้ คือ บุคคลที่กำหนดทิศทาง อนาคตขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคล กลุ่มในองค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลผู้นั้น คือ ผู้นำองค์กร ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นผู้ที่รวมพลังทั้งหมดในองค์กรเพื่อพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. การจัดการความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาดำเนินการพัฒนาการสนับสนุนการติดตั้งอุปกรณ์ และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานรวดเร็ว นอกจากนี้ควรมีการจัดการประชุม สัมมนา และอบรมความรู้ต่างๆ ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. บรรยากาศขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณากระบวนการในการแข่งขัน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละหน่วยงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคารให้มีความชัดเจน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

3. การบริหารองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัดทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงานอย่างทั่วถึง และประสานสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงผู้ร่วมงานให้มีเป้าหมายเดียวกัน

4. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาสร้างการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิดแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของทุกฝ่ายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ผลวิจัยที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มธนาคาร โดยมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เจาะจงมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ละเอียดและเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อนำไปใช้ในการบริหารองค์กร

### กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือ และการเอาใจใส่อย่างดีเยี่ยมจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ณิชกุล กุลิสร์ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทในการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

### เอกสารอ้างอิง

จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์. (2547). การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศกับระบบการจัดการความรู้. *บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.

ดิวิษา สังคหะ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*.

ดวงกมล เนตรสวัสดิ์. (2557). ปัจจัยการรับรู้บรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. *การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ*.

ประไพพรรณ ธิสงค์. (2551). ปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้องค์กรระดับบุคคล: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารออมสิน. (2561). *สถิติข้อมูลพนักงานลูกจ้าง*. ค้นเมื่อ 1 มกราคม 2561, จาก [http://gsnet.gsb/department/lrd.human/hr\\_web/](http://gsnet.gsb/department/lrd.human/hr_web/)

พิณสวัน ปัญญาภัก. (2542). การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. *ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.

มานิดา นันทไมตรี. (2547). การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย กรณีศึกษา: โรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟเซิล (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. *ภาคนิพนธ์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2540). การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). *ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.

วิเชียร วิทยอุดม. (2551). *องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.

สมยศ นาวีการ. (2536). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมล.

สุชญา สีหพงษ์. (2550). การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี. *วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*.

เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อนิวัช แก้วจันทง. (2554). *หลักการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Brannick, Michael T. (2003). *Job and Work Analysis*. New York: SAGE Publishing.
- Glimer, B. Von Haller. (1961). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. (1994). *the global learning organization*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.
- Weng, Qingxiong, & Mcelroy, James. (2012). organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*,80 (2), 256-265.
- Meyer, Marc, H., & Michael H. Zack. (1996). the Design and Development of Information Products. *Sloan Management Review*,37 (3), 43-59.
- Moskowitz. (2008). *Leadership in Organization* (5th ed). Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall Inc.
- Pommier, R. F., Vetto, J. T., Ferris, B. L., & Wilmarth, T. J. (1998). Relationships between operative approaches and outcomes in esophageal cancer. *the American Journal of Surgery*,175 (5), 422-425.
- Ross, R. B., Roberts, C., & Kleiner, B. (1994). *Core Concepts About Learning Organization*. London: Nicolas Brealey Publishing.
- Senge, Peter M., & Colleen Lannon. (1990). Managerial Microworlds. *Technology Review*,93 (5), 62.
- Tsang, E. W. K. (1997). organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*,50 (1), 73-89.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. Newyork: Harper and Row Publication.