

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา พนักงานธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1**

**Factors Affecting the Characteristics of a Learning Organization:
A Case Study of Employees at the Government Savings Bank,
Nakhon Pathom District 1**

เบญจพร สุกคำ¹ และ อังคณา ชนานุภาพพันธุ์^{2*}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยระดับองค์กร และคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยระดับองค์กรที่มีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1 จำนวน 111 คน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานทางสถิติด้วย T - test One – way ANOVA และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี เป็นโสด การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี ทำงานในแผนกสินเชื่อ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยระดับองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ

¹ นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

² อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*E-mail: angkana.t@ku.th

ยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบองค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ และระดับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2) เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานแผนงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยระดับองค์กรที่มีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (X5) ($\beta = 0.231$, Sig = 0.001) ด้านบรรยากาศองค์กร (X5) ($\beta = 0.249$, Sig = 0.000) ปัจจัยด้านการจูงใจ (X8) ($\beta = 0.324$, Sig = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถเขียนเป็นสมการตัวแปรพยากรณ์ที่มีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y) ดังนี้ $\hat{Y} = 0.578 + 0.231(X5) + 0.249(X7) + 0.324(X8)$

คำสำคัญ : คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยระดับองค์กร

Abstract

The purpose of this research was to study: (1) personal and organizational factors and the characteristics of a learning organization; (2) the personal factors that affect the characteristics of a learning organization; and (3) the influence of organizational factors on the characteristics of a learning organization. The population consisted of 111 employees of the Government Savings Bank, Nakhon Pathom District 1. Data were collected using questionnaires. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, and multiple regression analysis. The results revealed that: (1) most respondents were single females aged between 31 and 40 years old, held a bachelor's degree, and had been working in the loan department for 6–10 years. Their opinions on leadership, organizational culture, vision, mission and strategy, operations management, organizational structure, organizational systems, work environment, motivation factors, and the characteristics of a learning organization were rated at a high level. (2) There was no statistically significant difference in the characteristics of a learning organization among groups classified by personal factors. (3) The organizational factors that significantly influenced the characteristics of a

learning organization at the 0.05 level were organizational structure (X5) ($\beta = 0.231$, Sig = 0.001), work environment (X7) ($\beta = 0.249$, Sig = 0.000), and motivation (X8) ($\beta = 0.324$, Sig = 0.000), as shown in the following equation:

$$\hat{Y} = 0.578 + 0.231(X5) + 0.249(X7) + 0.324(X8).$$

Keyword: Characteristics of learning organization, Corporate Factors

ที่มาและความสำคัญ

ในปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จะต้องเผชิญ เนื่องจากปัจจัยที่เติบโตอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศ และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร (สุชาติ กิจชนะเสรี, 2549) สิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าด้วยนวัตกรรมและความรู้ได้นั้นก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ในองค์กร ถึงแม้องค์กรจะมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาแต่ถ้าพนักงานมีศักยภาพและความรู้ไม่เพียงพอจะทำให้วัตตกรรมนั้นไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด ทำให้องค์กรในปัจจุบันสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นจุดแข็งขององค์กร ใ้มนุษย์เป็นแรงผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555)

ปัจจุบันองค์กรหลาย ๆ แห่งจึงหันมาให้ความสนใจกับเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) กันมากขึ้น เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สามารถพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเวลาเดียวกันได้ ซึ่งสังคมยุคปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (Knowledge Society) มีการนำความรู้มาใช้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนา (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2548) องค์กรที่ได้นำแนวคิดนี้มาปรับใช้เริ่มจากภาครัฐกิจเอกชน ต่อมาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ได้เผยแพร่เข้าสู่องค์กรในภาครัฐเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

จากแนวคิดการให้ความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นสอดคล้องกับระบบการบริหารงานของธนาคารออมสิน ที่มีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับตำแหน่งได้รับการพัฒนาทักษะความรู้อย่างทั่วถึงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อันเป็นการผลักดันและสนับสนุนให้บรรลุสู่เป้าหมาย “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ของธนาคาร ดังนั้นการที่สามารถทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และมีการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้และศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self-Learning) โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างยิ่งเพื่อทำให้พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) รวมทั้งเพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1 เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้องค์กรสามารถนำผลของข้อมูลที่ได้ศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงในอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยระดับองค์กร และคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา พนักงานธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา พนักงานธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1
3. เพื่อศึกษาปัจจัยระดับองค์กรที่มีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา พนักงานธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Dixon (1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 58) ได้อธิบายถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการมุ่งใจในกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กรเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

โดย Marquardt และ Reynolds (1994 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2548) ได้สรุปแบบจำลองระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องประกอบไปด้วยระบบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นพลวัตรแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง การถ่ายโอนความรู้ทั้งระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และระดับองค์กร ในด้านองค์กร (Organization Transformation) ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ให้มีการเพิ่มอำนาจ แก่บุคคล (People Empowerment) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการแสวงหาความรู้ การสร้างสรรค์ การจัดเก็บการสืบค้น การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ใฝ่เรียนรู้ และให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา และเรียนรู้

วิธีการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1 จำนวน 111 คน

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำหลักแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัย มีขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือดังนี้ 1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทาง ในการสร้างแบบสอบถาม 2) กำหนดขอบเขตและเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้ามาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวความคิดการวิจัย 3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาให้เหมาะสม ตลอดจนตรวจสอบเนื้อหาให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่อง ที่จะทำการศึกษา 4) นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) หรือค่าดัชนี IOC โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยรายข้อมากกว่า 0.5 ขึ้นไป (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) 5) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาวิเคราะห์

หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า มีค่าอยู่ในช่วง 0.692 - 0.929 ซึ่งมากกว่า 0.6 (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550) แสดงว่าคำถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละตัวแปรมีความสอดคล้องกันดีแล้ว แล้วจึงจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์นำไปเก็บกับข้อมูลตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เพื่อบรรยายลักษณะข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายระดับความคิดเห็นของปัจจัยระดับองค์กรจำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบองค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ และปัจจัยระดับความคิดเห็นของระดับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลคะแนน ดังนี้ (ประคอง กรรณสูตร, 2535 : 77)

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00	หมายถึง	อยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49	หมายถึง	อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49	หมายถึง	อยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49	หมายถึง	อยู่ในระดับความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49	หมายถึง	อยู่ในระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

2. การทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ได้แก่ T-test, One-Way ANOVA และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลและวิจารณ์

ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของประชากรจำนวน 111 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ระยะเวลาทำงาน 6-10 ปี และอยู่ในแผนกสินเชื่อ

2. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาพรวมของพนักงาน ธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1 มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.501 อยู่ในระดับมาก แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (N=111)

ระดับคุณลักษณะ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ระดับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.08	0.501	มาก

3. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อบัณฑิตระดับองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 8 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบองค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยระดับองค์กร

(N=111)

ปัจจัยระดับองค์กร	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ด้านภาวะผู้นำ	4.27	0.511	มาก	(2)
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.14	0.540	มาก	4
3. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์	4.30	0.524	มาก	(1)
4. ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ	3.99	0.617	มาก	7
5. ด้านโครงสร้างองค์กร	4.04	0.558	มาก	6
6. ด้านระบบองค์กร	4.11	0.522	มาก	5
7. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	4.18	0.574	มาก	(3)
8. ด้านการจูงใจ	4.11	0.638	มาก	5
รวม	4.15	0.468	มาก	

จากตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1 ต่อปัจจัยระดับองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ รองลงมาเป็นด้านภาวะผู้นำ ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และแผนงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยระดับองค์กรที่มีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แสดงได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ปัจจัยระดับองค์กรที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (N=111)

Coefficients						
ปัจจัยระดับองค์กร	Unstandardized	Standardized	Collinearity Statistics			
	B	Beta	t	Sig	Tolerance	VIF
ด้านภาวะผู้นำ	0.074	0.075	1.142	0.256	0.496	2.016
วัฒนธรรมองค์กร	0.070	0.075	0.908	0.366	0.314	3.181
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์	- 0.043	- 0.045	- 0.579	0.564	0.361	2.769
การดำเนินงานด้านการจัดการ	0.048	0.059	0.778	0.438	2.769	2.657
โครงสร้างองค์กร	0.231	0.257	3.516	0.001*	0.406	2.463
ระบบองค์กร	- 0.101	- 0.105	-1.205	0.231	0.287	3.490
บรรยากาศองค์กร	0.249	0.285	3.610	0.000*	3.490	2.867
การจูงใจ	0.324	0.412	4.589	0.000*	0.269	0.269

ค่าคงที่ (Constant) = 0.578

$R = 0.884$ $R^2 = 0.781$ Adjusted $R^2 = 0.764$ $SE_{est} = 0.245$

$F = 45.054$ Sig. of $F = 0.000$

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบองค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ ไม่เกิดปัญหาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) เนื่องจาก ค่าความทนทาน (Tolerance) ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF (Variance inflation factors) ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน (Hair et al, 1995, อ้างใน สรรค์ชัย กิตยานนท์, 2552 : 132) ค่า Adjusted R² มีค่าเท่ากับ 0.764 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยระดับองค์กรสามารถอธิบายคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.4 และที่เหลืออีกร้อยละ 23.6 ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของปัจจัยอื่น ๆ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายเท่ากับ 0.245

ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถทำนายคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1 มีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน และปัจจัยด้านการจูงใจ โดยปัจจัยด้านการจูงใจมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด (Beta = 0.412) ส่งผลในทิศทางเดียวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รองลงมาเป็นด้านบรรยากาศในการทำงาน (Beta = 0.285) ส่งผลในทิศทางเดียวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกันกับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Beta = 0.257) ส่งผลในทิศทางเดียวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 สามารถเขียนเป็นสมการตัวแปรพยากรณ์ที่มีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\hat{Y}$) ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = 0.578 + 0.231(X5) + 0.249(X7) + 0.324(X8)$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Y} = 0.257(X5) + 0.285(X7) + 0.412(X8)$

สรุปผล

ผลจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา พนักงานธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1 สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

ปัจจัยระดับองค์กร ด้านการจูงใจส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ การศึกษาของบดินทร์ วิจารณ์ (2548) กล่าวว่า ควรมีการจูงใจโดยการให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม โดยให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม เช่น การกล้าที่จะเสี่ยงการ ขวนขวายหาความรู้ และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาความคิดใหม่ๆ การสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ให้ทันกับ สมาชิกในทีมและนอกทีม สอดคล้องกับการศึกษาของ ภัททิญญา ธรรมโชโต และคณะ (2560) ศึกษารูปแบบบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า การให้รางวัล สำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์ (2552) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก คือ การจูงใจ อีกทั้งสอดคล้องกับงานศึกษาของ พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ด้านปัจจัยการจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยระดับองค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงานส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจาก
บรรยากาศองค์กร คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อมที่พนักงานรับรู้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งบรรยากาศองค์กรหรือ
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงไปด้วย สอดคล้องกับ
Marquardt และ Reynolds (1994) กล่าวว่า บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพ
ชีวิต เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม
เสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่าง
ความต้องการของบุคคลและองค์กร และสอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2548) กล่าวว่า ต้องมีการสร้างบรรยากาศ
องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและท้าทายให้เกิด
องค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งสอดคล้องกับงานศึกษาของ พิษณุพันธ์ ภิรมย์รัตน์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่มี
อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรม
องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง สอดคล้องกับการศึกษาของ
ภักทิัญญา ธรรมโชโต และคณะ (2560) ศึกษาแบบบบบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า การมีบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทำให้เกิดองค์กรแห่งการ
เรียนรู้

ปัจจัยระดับองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กรมีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Marquardt และ Reynolds (1994) ที่กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือ โครงสร้างองค์กรที่มีขนาดเล็กและคล่องตัวเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ สอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2548) ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและลดขอบเขตต่าง ๆ ภายในองค์กรลง จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาให้เป็นแบบราบ ให้นุเคราะห์ในแผนกต่าง ๆ ดำเนินการตามความคิดริเริ่มของตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของ Kaiser (2000) ได้ศึกษาการกำหนดแผนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่อธิบายให้สมาชิกเข้าใจการเรียนรู้หน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ และการมีปฏิสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับการศึกษาของเจษฎากร ทองแสง (2553) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตผลการวิจัย พบว่า มีปัจจัยที่โครงสร้างองค์กรส่งผลต่อความเป็นพลวัตการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยองค์กรด้านการจูงใจมีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรควรที่จะสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองและให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ อีกทั้งองค์กรควรส่งเสริมความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความสามารถ

ของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ รวมถึงมีพี่เลี้ยงสอนงานให้คำแนะนำในการเรียนรู้ มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานนำความรู้ใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

2. จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรมีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรควรที่จะจัดระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานที่จำเป็นไว้อย่างเพียงพอ รวมทั้งนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ สร้างช่องทางการเรียนรู้ให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งองค์ความรู้ที่หลากหลายผ่านสื่อต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้ นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และองค์กรควรส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองให้มีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จะมีผลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

3. จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรควรกำหนดช่องทางการสื่อสารการเรียนรู้ที่ชัดเจนจากโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัว โดยเน้นการสื่อสารในทางราบ การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะส่งผลให้การเรียนรู้เป็นไปโดยง่ายและสะดวกรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งควรสนับสนุนให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้และไม่เข้มงวดมากเกินไป และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานเพื่อการเรียนรู้และให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ข้ามสายงานอื่นเพื่อทำให้พนักงานได้รับความรู้และเพิ่มความสามารถที่หลากหลาย

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่คาดว่าจะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และบทบาทของผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้ธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างธนาคารออมสิน เขตนครปฐม 1 กับธนาคารอื่น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานขององค์กร ได้ตื่นตัวและมีการแข่งขันกันเพื่อพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

เจษฎากร ทองแสง. (2553). แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สวนดุสิต (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการชีวิตศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต).สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ

ลาดกระบัง.

บดินทร์ วิจารณ์. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. *วารสารนักบริหาร*.

32(4), 103-108.

พิษณุพันธ์ ภิรมย์รัตน์. (2551). ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

(ดุขฤณีพนธ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภักติกัญญา ธรรมโชติ และคณะ. (2560). รูปแบบบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. *ศิลปการวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(2), 79-96.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 3). เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. (2548). การศึกษาคือพลังอำนาจแห่งชาติ. *วารสารการศึกษาไทย*, 7, 15-20.

สรณ์ชัย กิตติยานันท์. (2552). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย (ดุขฤณีพนธ์).

มหาวิทยาลัยสยาม.

สุชาติ กิจชนะเสวี. (2549). การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning* (Doctoral

Dissertation). Louisiana State University. ProQuest Dissertations Publishing.

Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. Irwin Professional Publishing.