

วัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

Organizational Culture and Knowledge Management Affecting Learning Organization  
of Thai Oil Public Company Limited

เชมชนิษฐ์ พิริยะวารานนท์<sup>1</sup>, ดร.กิตติยา ทศนะบรรจง<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนาอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

<sup>2</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อวัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความรู้ในองค์การของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยทาง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 3) ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 308 ราย เลือกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการแบ่งเป็นชั้นภูมิ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเรื่องของพนักงานต่อวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์การ แห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ ส่งผลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์การ, การจัดการความรู้, องค์การแห่งการเรียนรู้

### Abstract

The objectives of this research were to study: 1) Study level of The Opinion of Thai Oil Public Company Limited on Organizational Culture and Knowledge Management. 2) Study factors of Organizational affecting the Learning Organization of Thai Oil Public Company Limited. 3) Study Knowledge Management factors affecting the Learning Organization of Thai Oil Public Company Limited. The research was done as quantitative method by using questionnaire collected from 308 data with Stratified sampling from

population as employees of Thai Oil Public Company Limited were analyzed by Percentage, Mean Standard deviation and Linear Regression Analysis.

The findings were that 1) Overall opinions levels of employees on Organizational Culture and Knowledge Management were high. 2) Organizational Culture and Knowledge Management are positively correlated with Learning Organization that have significant 0.01 3) Organizational Culture and Knowledge Management positive effects on Learning Organization were statistically significant at the 0.05 level.

**Keywords:** Organizational Culture, Knowledge Management, Learning Organization

## บทนำ

ภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็ได้รับผลกระทบทั้งสิ้น ซึ่งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ถือเป็นความท้าทายขององค์กรที่ต้องข้ามผ่านเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้ ทั้งนี้้องค์การต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปพร้อมกับองค์กรอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ การทำงานในโลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความรู้มากขึ้น หากบุคลากรในองค์กรใดสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าบุคลากรขององค์กรคู่แข่ง ก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูง (Senge, P.M., 1990) และเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก องค์กรจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้เข้ามาเกี่ยวข้อง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการแสวงหาความรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเรียนรู้และคิดหาแนวทางใหม่ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น หลายองค์กรได้ให้ความสนใจและนำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยแนวคิดดังกล่าวจะมุ่งเน้นในด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (สุรยุชญา วรสุนทรารมณ, 2551: 2) เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลงาน ตลอดจนทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยสมาชิกในองค์กรต่างๆ ต้องเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและเป็นระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้นี้เสมือนเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีการเรียนรู้ และสามารถที่จะปรับตนเองได้ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมาและนำมาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป (วรภัทร ภูเจริญ, 2549 อ้างถึงใน สุรยุชญา วรสุนทรารมณ, 2551)

การที่องค์กรจะผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ถือเป็นเรื่องสำคัญที่สามารถช่วยสนับสนุนให้เกิดกระบวนการในการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร สามารถ

รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ทั่วทั้งองค์กรทั้งที่อยู่ในตัวบุคคล และที่จัดเก็บเป็นเอกสารให้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทั้งนี้การสร้างความสามารถในการจัดการความรู้ ควรเป็นสิ่งแรกที่พนักงานทุกคนต้องทำ (บดินทร์ วิจารณ์, 2549: 242) และนอกจากปัจจัยด้านการจัดการความรู้แล้ว ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สามารถผลักดันให้สมาชิกในองค์กรสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้องค์กรต่างๆ จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไปตามค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สืบทอดกันมา แต่วัฒนธรรมองค์กรก็ยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน ดังนั้นการจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สมาชิกในองค์กรต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองและของผู้อื่น ต้องมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายขององค์กรในฐานะที่เป็นองค์การรวม พนักงานต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบัน (บดินทร์ วิจารณ์, 2549: 140) วัฒนธรรมองค์กรนั้นจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธุรกิจการกลั่นน้ำมันถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาและขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ที่ดำเนินธุรกิจการกลั่นน้ำมันที่มีการดำเนินกิจการมากกว่า 50 ปี และเป็นองค์กรที่มีกำลังการกลั่นน้ำมันที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ด้วยการที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีการดำเนินกิจการมายาวนาน ทำให้องค์การมีองค์ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย ประกอบกับการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ถ่ายทอดแก่สมาชิกมายาวนาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันรวมทั้งเรื่องของลักษณะบุคคลตามช่วงเวลา (Generation) อาจทำให้มีการเรียนรู้ในองค์กรมีรูปแบบที่ต่างกัน จึงทำให้องค์การต้องส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกมีการจัดการการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ในองค์กรของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

### ขอบเขตการวิจัย

1. กลุ่มประชากรสำหรับการดำเนินงานวิจัยไว้คือ พนักงานประจำของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) รวมจำนวนพนักงาน 718 คน (แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี, 2558)

2. ตัวแปรต้น ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นพันธกิจขององค์กร ด้านการมอบอำนาจ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความใส่ใจเอื้ออาทร และด้านการทำงานเป็นใช้เกณฑ์การวัดแบบจัดลำดับความสำคัญ

การจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้แบ่งการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการแสวงหาความรู้ ด้านกระบวนการสร้างความรู้ ด้านกระบวนการจัดเก็บและการเรียกใช้ความรู้ และ ด้านกระบวนการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ ตามแนวความคิดของ Marquardt (1996) ได้แก่

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้แบ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดอย่างมีระบบ ด้านการมีความรอบรู้เฉพาะตนและการถ่ายโอนความรู้ ด้านการมีรูปแบบวิธีการคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ของทีม ตามแนวความคิด Senge, P.M. (1990).

3. แจกและรอการกลับตอบแบบสอบถาม ใช้เวลาประมาณ 8 สัปดาห์

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากรที่ใช้ในการทำวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 2. ขั้นตอนการวิจัย

1. ทำการรวบรวม ศึกษาและค้นคว้าเอกสาร ตำราและรายงานผลวิจัยต่างๆ เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดการสร้างแบบสอบถาม กำหนดการวัดตัวแปรและตั้งเป็นคำถาม

2. นำแบบสอบถามที่สร้างมาตรวจสอบเนื้อหาว่าตรงหรือครอบคลุมสิ่งที่ศึกษาหรือไม่ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และนำไปปรับปรุงเนื้อหาให้ครอบคลุมและมีความสมบูรณ์

3. นำไปตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยทดสอบก่อนใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ศึกษา

4. นำแบบสอบถามมารวบรวมข้อมูลและทดสอบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าระดับความน่าเชื่อถือ จากสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา Alpha Coefficient

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการแจกแบบสอบถามโดยตรงให้กับจำนวนกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงาน โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้จัดการแต่ละสายงาน และได้ชี้แจงรายละเอียดโดยระบุวันในการตอบกลับแบบสอบถาม

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ เช่น เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน เป็นต้น ใช้การแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบหาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกหรือลบ โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การทดสอบวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression Analysis) และการทดสอบวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แยกเป็นรายด้าน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเชิงเส้น (Multiple Linear Regression Analysis)

#### ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 304 คน ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 67.1 มีการจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 54.3 มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 มีอายุงานอยู่ระหว่าง 5-15 ปี มีจำนวน 187 คน

เมื่อทำการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์การพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์การโดยรวมของกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมุ่งเน้นพันธกิจองค์การ ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านการมอบอำนาจ และด้านความเอาใจใส่เอื้ออาทร ของกลุ่มตัวอย่างพบว่าบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.57-3.84 และผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นด้านการจัดการความรู้โดยรวมของกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการถ่ายโอนและประยุกต์ใช้ความรู้ ด้านการจัดเก็บและการเรียกใช้ความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการแสวงหาความรู้ ของกลุ่มตัวอย่างพบว่าบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.64-3.79

ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมองค์การ	.835**	.01	สูง
การจัดการความรู้	.781**	.01	สูง

ที่มา: จากการคำนวณ

หมายเหตุ: \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างพบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .835$ ) และการจัดการความรู้โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .781$ )

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลขององค์การแห่งการเรียนรู้

Model	องค์การแห่งการเรียนรู้					
	B	SE(B)	Beta	t	Sig.	
ค่าคงที่ (Constant)	.714	.118		6.063	0.000	
วัฒนธรรมองค์การ	.826	.031	.835	26.399	0.000	
	R	R <sup>2</sup>	AdjustR <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.835	.698	.697	.17290	696.919	0.000*

ที่มา: จากการคำนวณ

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายพบว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .835 โดยวัฒนธรรมองค์การโดยรวมสามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 69.8 มีความคลาดเคลื่อนของการทำนายเท่ากับ .17290 และเมื่อพิจารณาค่า F ซึ่งมีค่าเท่ากับ 696.919 และ sig ที่ระดับ .000 จึงสรุปได้ว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) นั่นคือวัฒนธรรมองค์การส่งผลทางด้านบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และถ้าบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีวัฒนธรรมองค์การเพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าบริษัทฯ จะมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.826

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายของตัวแปรการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลองค์การแห่งการเรียนรู้

Model	องค์การแห่งการเรียนรู้					
	B	SE(B)	Beta	t	Sig.	
ค่าคงที่ (Constant)	1.045	.128		8.179	0.000	
การจัดการความรู้	.744	.034	.781	21.737	0.000	
	R	R <sup>2</sup>	AdjustR <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.781	.610	.609	.19635	472.515	0.000*

ที่มา: จากการคำนวณ

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายพบว่าการจัดการความรู้ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .781 โดยการจัดการความรู้โดยรวมสามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 60.9 มีความคลาดเคลื่อนของการทำนายเท่ากับ .19635 และเมื่อพิจารณาค่า F ซึ่งมีค่าเท่ากับ 472.515 และ sig ที่ระดับ .000 จึงสรุปได้ว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) นั่นคือการจัดการความรู้ส่งผลทางด้านบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และถ้าบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าบริษัทฯ จะมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นเท่ากับ .744

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบว่าหากพนักงานในองค์การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การแล้วจะส่งผลให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นการแสดงออกผ่านพฤติกรรมของบุคคลสู่บุคคลจนเกิดเป็นพฤติกรรมแบบกลุ่ม อีกทั้งพนักงานในองค์การต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองและผู้อื่น มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายขององค์การในฐานะที่เป็นองค์การรวม ทั้งนี้จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรัญญา วรสุนทรารมณ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบัติ แสงพล (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา อัครปฐม (2554) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4. และยังสอดคล้องกับ Chang and

Lee (2007) ได้ทำการศึกษาในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งพบว่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก

จากการศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบว่าหากองค์การมีกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ และสื่อสารผลักดันให้พนักงานใช้ปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ก็จะส่งผลองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้การสร้างความสามารถในการจัดการความรู้ ควรเป็นสิ่งแรกที่พนักงานทุกคนต้องทำ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ในองค์การให้นำกลับมาใช้หรือนำไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดให้เกิดประโยชน์กับองค์การ อีกทั้งการที่องค์การนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการจัดการความรู้จะยิ่งทำให้้องค์การมีความรู้ที่พนักงานในองค์การสามารถนำมาศึกษาได้ด้วยตัวเอง ทั้งนี้จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของกัญญาภักษณ์ พระระนะพันธ์ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ Hossein Vazifeh Dust, Mahdiyeh Kalantari Dehaghi, and Raheim Sadeghi Demneh (2014) ได้ทำการศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าปัจจัยใดส่งเสริมกัน โดยผลจากการวิจัยพบว่าปัจจัยทั้งด้านการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ

### ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรรักษาและพัฒนาระดับของวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งควรส่งเสริมในเรื่องของความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในอย่างสม่ำเสมอ และมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานได้ปรับตัวและปฏิบัติตนให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ
2. องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการจัดเก็บความรู้ที่ดีจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีแหล่งความรู้ที่จะพัฒนาต่อยอดความรู้ที่มี หรือพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์กรสามารถนำระบบเทคโนโลยีในการจัดเก็บที่ดีเข้าถึงข้อมูลง่ายจะทำให้สามารถแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ได้สะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## รายการอ้างอิง

- กรรณิกา อัครปฐม. (2554). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อย. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัญญาภักษณ์ พระระนะพันธ์. (2556). การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มี  
อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.ปริญญารัฐ  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายภาครัฐและการจัดการสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่...ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท.
- บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน). (2558). Annual report 2014. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 1, 2558 จาก  
<https://investor.thaioilgroup.com/home.html>.,
- สมบัติ แสงพล. (2552). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้: คณะสัตวแพทยศาสตร์.  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรัญชญา วรสุนทรารมณ. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ  
และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Chang Su-Chao and Lee Ming-Shing. (2007). A Study on Relationship among Leadership,  
Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job  
Satisfaction. International Journal of the Learning Organization. 14(2), 155-185.
- Hossein Vazifeh Dust, Mahdiyeh Kalantari Dehaghi, and Raheim Sadeghi Demneh. (2014).  
Learning organizations and knowledge management: Which one enhances another  
one more? Management Science Letters. 4: 325-334
- Marquardt, M.J. (1996). Building the learning organization: A systems approach to Quantum  
Improvement and global success. New York: McGraw-Hill.
- Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art Practice of the Learning Organization.  
New York: Doubleday/Currency