

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม  
กรณีศึกษาธนาคารอาคารสงเคราะห์ (สำนักงานใหญ่)

Organizational culture which affect developing of innovation, case study of Government

Housing Bank, Head Office

ธวัชชัย วรสถิตย์<sup>1</sup> และ ณัฐพันธ์ บัววรารณ์<sup>2</sup>

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, E-mail: Thawatchai.rdg@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, E-mail: Nuttapan@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ จำนวน 200 คน โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยสถิติทีเทส เอฟเทส และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis)

การศึกษานี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่าสถานภาพโสด มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 5 ปี ได้รับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท และมีตำแหน่งงานพนักงานปฏิบัติการ/ช่างาน 4-8 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร ในมิติเน้นความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ มิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ และน้อยที่สุดคือ มิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร เมื่อการเปรียบเทียบการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากพนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ระยะเวลาทำงาน อัตราเงินเดือน ตำแหน่ง/ช่างานแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรม ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรมิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร และมิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ ส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์กร , การพัฒนานวัตกรรม

**ABSTRACT**

The purposes of this research were 1) To study the individual factor and organizational culture which affects development of innovation 2) To make recommendation how to effectively promote new innovation in the organization. Research was conducted by collecting questionnaire from 200 employees in Government Housing Bank, Head office and using a statistic tool to process and analyze data which include of frequency, percentage, mean, standard deviation, T-test, F-test and multiple regressions.

In this research, the majority of the population were female, age between 31-40 years, bachelor degree or equivalent, single, more than 5 year period of work, salary more than 50,000 baht and job grade between 4-8. Their opinion about organizational culture was at high level. Breakdown into category, the highest was found in aspect of success, moderate in aspect of relationship and lowest in aspect of people. Study of individual factor showed that different period of work, salary and job grade create a different impact to the development of innovation with statistical significance at 0.05. In addition, organizational culture in aspect of people and aspect of the relationship will promote development of innovation among employee in Government Housing Bank, Head office with statistical significance at 0.05.

**Keywords:** Organizational culture, Innovation

## 1. บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นตัวตนขององค์กรที่เราทำงาน เพื่อนำพาทีมและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย การเป็นบริษัทชั้นนำในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อกระบวนการหล่อหลอมให้พนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยยึดหลักการนำวัฒนธรรมองค์กรเป็นแรงขับเคลื่อนดังกล่าว ปัจจุบันสังคมไทยให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งพนักงานและองค์กรต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกัน ทำให้ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญที่จะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร ทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับ “วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational Culture) (Barney, 1986) และการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ จะทำให้เกิดการทำลายความคิดเก่าในองค์กร ปรัชญาการนี้เรียกว่า กระบวนการทำลายความคิดสร้างสรรค์เดิม ส่วนการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ถูกมองว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการนวัตกรรมในองค์กรธุรกิจ (Schumpeter, 1996)

นวัตกรรม เป็นกระบวนการสร้างสรรค์คิดค้นพัฒนา สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและมีการเผยแพร่สู่ชุมชนในลักษณะของใหม่ที่ไม่มียุคก่อน หรือของเก่าที่มีอยู่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนา ขึ้นมาใหม่ ทำให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสามารถนำไปใช้เชิงพาณิชย์ได้ (กิริติ ศษย์ขง, 2552, หน้า 7) องค์กรที่มีนโยบายและบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงาน มีความคิดสร้างสรรค์ยอมรับความเสี่ยงจากความผิดพลาด ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ ซึ่งปัจจุบัน ธอส.ดำเนินธุรกิจถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 65 ปี เมื่อ ธอส. มีการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ การเติบโตขององค์กร ก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะพบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานทางการเงินรูปแบบใหม่ ที่นำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้หรือสร้างบริการในธุรกิจการเงิน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคครั้งสำคัญ นวัตกรรมจึงเป็นโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร รายได้สามารถสร้างนวัตกรรมหรือบริการที่ตรงใจผู้บริโภคและมีการใช้งานต่อเนื่อง จะประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลการพัฒนานวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งจะนำผลที่ได้จากการศึกษานี้มาเป็นแนวทางในกาใช้วัฒนธรรม

องค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม มีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการพัฒนาองค์กร อันจะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน นั่นคือความอยู่รอดของธุรกิจนั่นเอง

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัตกรรม
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัตกรรม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาวัตกรรม
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาวัตกรรมใหม่ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ค่านิยมความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถานและแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ (Schien, 1992, p.12) ที่พบเห็นทั่วไป ในองค์กร (Testluk et al, 2002, p.445) โดยกลุ่มพนักงานเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาใช้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร เพื่อให้รู้สึก คิด และแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ดังที่พนักงานได้ปฏิบัติกันมา (Schein, 1992, p.12) และทำให้มองเห็นแนวทางที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Rebbins and DeCenzo, 2004, p.159)

วัฒนธรรมองค์กรจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อพนักงานการจัดการและองค์กร มีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน (Williams, 2008, p.46) รวมทั้งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กรได้สร้างผลดำเนินการด้านการเงินให้สูงขึ้น หากเป็นวัฒนธรรมที่สร้างคุณค่าแก่องค์กร (Valuable) คือทำให้ยอดขายสูงขึ้น ลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มมูลค่าทางการเงินให้องค์กร นอกจากนี้ถ้าเป็นวัฒนธรรมที่หายาก (Rare) หมายถึงมีลักษณะหรือคุณสมบัติที่ไม่สามารถพบเห็นได้ในองค์กรอื่นๆ และองค์กรอื่นไม่สามารถทำให้เหมือนได้ เช่น ชื่อเสียง ประสิทธิภาพที่สั่งสมมายาวนาน เป็นต้น (Barney, 1986, pp.656-665)

ความหมายของนวัตกรรม

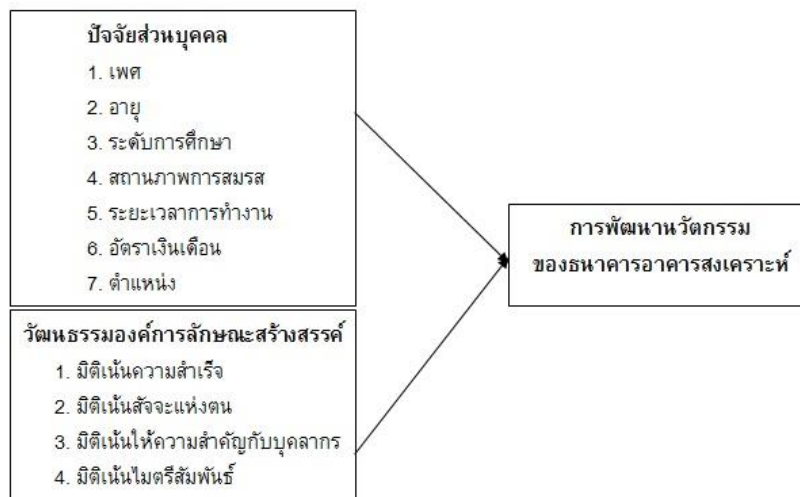
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) อธิบายว่านวัตกรรมหมายถึงแนวความคิดการปฏิบัติหรือสิ่งต่างๆ ที่มีความใหม่และมีการนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ เช่นการสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ ซึ่งเป็นการทำในสิ่งที่แตกต่างจากที่ผู้อื่นได้สรรคสร้าง โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้เป็นโอกาส และถ่ายทอดไปสู่สิ่งใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

กล่าวโดยสรุปนวัตกรรม หมายถึงการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการจัดการ และสิ่งอื่นๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดสิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยนวัตกรรมนี้จะเป็นตัวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

แสงเดือน เสียมไหม และคณะ (2540) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ปรัชญาโครงสร้างองค์กรนโยบายการให้รางวัลบรรยากาศขององค์กรภาวะผู้นำการประสานงานและการสนับสนุนจากองค์กร สัมพันธ์กับประสิทธิผล ของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ด้านนโยบาย บรรยากาศองค์กร และการสนับสนุนจากองค์กร สัมพันธ์กับประสิทธิผลของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ซึ่งประสิทธิผลสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมายขององค์กรความผูกพันต่อองค์กรความอยู่รอดขององค์กร และความเจริญเติบโตขององค์กร

วงเดือน จานสิบลี (2548) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) โดยใช้กรอบแนวคิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron (2005) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของ ธ.ก.ส. เป็นวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) เป็นอันดับหนึ่ง คือมีโครงสร้างและการควบคุมที่ชัดเจน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงาน ควบคุม กำกับดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพรูปแบบการบริหารงานเน้นความมั่นคงของพนักงานยอมรับคำสั่ง ปฏิบัติงานที่สามารถคาดการณ์ได้และมีความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน คือนโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการ สิ่งสำคัญในองค์กร คือทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น องค์กรมีเกณฑ์หรือกำหนดมาตรฐานและความสำเร็จในเรื่องประสิทธิภาพ คือมีระบบที่เชื่อถือได้ ทำงานอย่างราบรื่นและผลผลิตมีต้นทุนต่ำ วัฒนธรรมองค์กรอันดับรองลงมาของ ธ.ก.ส. คือ วัฒนธรรมเครือข่ายหรือความสัมพันธ์ (Clan Culture) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) ตามลำดับ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### 4. การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ (สำนักงานใหญ่) เพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อวิเคราะห์และแสดงผลของการวิจัย

ออกมาเป็นจำนวนและร้อยละ โดยทำการวิจัยแยกตามวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่ปฏิบัติงาน ณ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (สำนักงานใหญ่) โดยผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 200 คน ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งแหล่งข้อมูลมีดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามโดยใช้แบบแผนการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อความในแบบสอบถามเอง โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และนำแบบสอบถามฉบับที่มีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์มาทำการลงรหัส (Coding) เพื่อนำไปประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS และแปรผลวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการค้นคว้าจาก เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ ตำรา วารสาร สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูลและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนานวัตกรรม

การศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) อธิบายข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน อัตราเงินเดือนและตำแหน่ง โดยลักษณะคำถามจะเป็นลักษณะให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ระดับข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งเป็นคำถามด้านเกี่ยวกับบรรยากาศที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร และการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 4 มิติ

- มิติเน้นความสำเร็จ จำนวน 6 ข้อ
- มิติเน้นสัจจะแห่งตน จำนวน 8 ข้อ
- มิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร จำนวน 8 ข้อ
- มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ จำนวน 8 ข้อ

โดยมีลักษณะแบบสอบถามเป็นวิธีการให้คะแนนรวม (Rating scale method: Likert scale question) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนประกอบด้วย

มากที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	5	คะแนน
มาก	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
ปานกลาง	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
น้อย	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
น้อยที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	1	คะแนน

การกำหนดเกณฑ์เฉลี่ยของระดับความเห็น โดยใช้เกณฑ์ประเมิน ดังต่อไปนี้

$$\text{อันตรภาคชั้น (Interval)} = \frac{\text{พิสัย (Range)}}{\text{จำนวนชั้น (Class)}} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{0.80}{5}$$

ดังนั้น การอภิปรายผลของการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การในการอภิปรายผลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

1.3 วิเคราะห์ระดับข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม จำนวน 16 ข้อ เป็นลักษณะแบบสอบถามให้คะแนนรวม (Rating scale method: Likert scale question) เนื่องจากตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในด้านบวก ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนประกอบด้วย

มากที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	5	คะแนน
มาก	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
ปานกลาง	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
น้อย	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
น้อยที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	1	คะแนน

การกำหนดเกณฑ์เฉลี่ยของระดับความเห็น โดยใช้เกณฑ์ประเมิน ดังต่อไปนี้

$$\text{อันตรภาคชั้น (Interval)} = \frac{\text{พิสัย (Range)}}{\text{จำนวนชั้น (Class)}} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{0.80}{5}$$

ดังนั้น การอภิปรายผลของการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การในการอภิปรายผลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

## 2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis)

2.1 วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

2.2 การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนานวัตกรรม โดยใช้การทดสอบค่าที (t – test) สำหรับตัวแปร 2 กลุ่ม และการทดสอบค่าเอฟ (F – test) ชนิดความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) สำหรับตัวแปรที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป นำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยาย

## 5. ผลการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ 1) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ จำนวน (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 2) สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) คือ การใช้สถิติ t-test การวิเคราะห์แบบแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยนำเสนอออกเป็น 4 ส่วนคือ

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน อัตราเงินเดือน ตำแหน่ง/ค่างาน

4.1.1 เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 127 คน คิดเป็นร้อยละ 63.50 และเพศชาย 73 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50

4.1.2 อายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 68 คนคิดเป็นร้อยละ 34.00 รองลงมาคืออายุ 51-60 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และน้อยที่สุดอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

4.1.3 ระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 และน้อยที่สุด มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

4.1.4 สถานภาพสมรส พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 รองลงมาสถานภาพสมรส จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 และน้อยที่สุด มีสถานภาพหม้าย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

4.1.5 ระยะเวลาทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 5 ปี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 80.50 รองลงมาคือมีระยะเวลาทำงาน 4-5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 และน้อยที่สุดมีระยะเวลาทำงานต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00

4.1.6 อัตราเงินเดือน พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือน มากกว่า 50,000 บาท จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 44.50 รองลงมาได้รับเงินเดือน 20,000 – 30,000 บาท จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 และน้อยที่สุดได้รับเงินเดือน 30,000 – 40,000 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00

4.1.7 ตำแหน่ง/ค่างาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานพนักงานปฏิบัติการ/ค่างาน 4 - 8 จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 รองลงมาคือตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น/ค่างาน 9 - 11

จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 และน้อยที่สุดมีตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ/ค่างาน 1-3 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

4.2 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย มิตินั้นความสำเร็จ มิตินั้นสัจจะแห่งตน มิตินั้นให้ความสำคัญกับบุคลากร มิตินั้นไม่ตรีสัมพันธ์

ตารางที่ 1 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม

วัฒนธรรมองค์กร		ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
มิตินั้นความสำเร็จ	จำนวน	-	-	2	82	116	4.34	0.664	มากที่สุด
	ร้อยละ	-	-	1.00	41.00	58.00			

จากตารางพบว่า กลุ่มตัวอย่าง 200 คน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 โดยมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร ในมิตินั้นความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 รองลงมา มิตินั้นไม่ตรีสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และน้อยที่สุดคือ มิตินั้นให้ความสำคัญกับบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

#### 4.3 การพัฒนานวัตกรรม

ตารางที่ 2 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการพัฒนานวัตกรรม

การพัฒนานวัตกรรม		ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
องค์กรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมาย ในระดับต่างๆ ได้อย่างดี (ระดับสายงาน, ฝ่าย, บุคคล)	จำนวน	-	1	17	93	89	4.35	0.655	มากที่สุด
	ร้อยละ	-	0.50	8.50	46.50	44.50			

จากตารางพบว่า กลุ่มตัวอย่าง 200 คน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยเห็นว่า องค์กรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมาย ในระดับต่างๆ ได้ อย่างดี (ระดับสายงาน, ฝ่าย, บุคคล) อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 รองลงมา องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายที่มุ่งเน้นและเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และน้อยที่สุดคือ องค์กรมีการ Rotate พนักงานระหว่างส่วนงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ตามลำดับ



## 6. การอภิปรายผล

พนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการพัฒนานวัตกรรมแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีระยะเวลาทำงาน อัตราเงินเดือน ตำแหน่ง/ตำแหน่งแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมแตกต่างกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะพนักงานที่ประสบผลสำเร็จการทำงานที่มากกว่าจะมีทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ในมุมมองที่กว้างกว่า รวมถึงพนักงานที่มีตำแหน่งสูงจะมีแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ ๆ มากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งไม่สูง ขณะเดียวกัน การพัฒนานวัตกรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส เนื่องจากการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้ทั้งประสบการณ์การทำงาน ที่จะเป็นตัวช่วยให้มีการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น ซึ่งไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือชาย หรืออายุมากหรือน้อย หากยังไม่มีประสบการณ์หรือตำแหน่งงานที่สูงจะขาดมุมมองในเรื่องนวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กร มีมติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร และมีมติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ ส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ อาจเป็นเพราะการได้รับรางวัล เช่น เงินเดือน โบนัส ตามปริมาณและคุณภาพที่ปฏิบัติได้จริง เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เมื่อพนักงานมีกำลังใจก็จะทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้นตามลำดับ อีกทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการทำงานจะช่วยเพิ่มแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมเช่นกัน รวมถึงการให้คำชมเชยในการทำงาน การปฏิบัติที่ดีต่อผู้ร่วมงานซึ่งเป็นปัจจัยอีกด้านหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ แสงเดือน เสียมไหมและคณะฯ (2540) ศึกษา ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กร ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัดและบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสนับสนุนและมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างความอยู่รอดให้แก่องค์กร

## 7. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### บทสรุป

กรณีปัจจัยส่วนบุคคล จากผลการศึกษา พบว่าระยะเวลา อัตราเงินเดือน และตำแหน่ง/ตำแหน่ง ส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมของธนาคารสงเคราะห์ได้ ซึ่งหากพิจารณาโดยละเอียดจะเห็นว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 2ปี มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 10,000 – 20,000 บาท และมีตำแหน่ง/ตำแหน่ง อยู่ระดับพนักงานสัญญาจ้าง/ลูกจ้างธนาคาร จะเป็นกลุ่มที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมของธนาคารสูงที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นกลุ่มเด็กรุ่นใหม่ หรือเข้ามาทำงานใหม่ ยังไม่มีกรอบความคิดหรือประสบการณ์ในการทำงานชัดเจน และยังไม่ถูกกลืนเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเดิม ดังนั้นผู้บริหารของธนาคารควรให้ความสำคัญต่อพนักงาน/ลูกจ้างกลุ่มนี้มากขึ้น และผลักดันศักยภาพที่มีในตัวพนักงาน/ลูกจ้างกลุ่มนี้ โดยสนับสนุนบทบาทหรือโอกาส เช่น ทวนการศึกษา ความก้าวหน้าในอาชีพ สวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษ เพิ่มพื้นที่แสดงความสามารถต่างๆ หรือการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จากผลการศึกษาส่วนของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามีมติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร และมีมติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ ส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมของธนาคารฯ ได้ ซึ่งหากพิจารณา

โดยละเอียดจะเห็นว่ามีความเจตยาน้อยที่สุด คือความคิดเห็นในประเด็นการได้รับการชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา และการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรเป็นประจำ ตามลำดับ

#### ข้อเสนอแนะ

1. มิตินั้นให้ความสำคัญกับบุคลากร ความคิดเห็นประเด็นการได้รับการชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา เมื่อมีผลงานที่น่าชื่นชมอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นจึงควรให้มีระบบการประเมินผลการทำงานในแต่ละปี โดยอาจมีรางวัลหรือคำกล่าวชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ เพื่อแสดงความยินดีกับผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้พนักงานได้รับขวัญกำลังใจที่ดีขึ้นและสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงาน ซึ่งจะเป็แรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2. มิตินั้นไม่ตรีสัมพันธ์ ความคิดเห็นประเด็นการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรเป็นประจำ เช่น CSR บริจาคเงิน ร่วมกิจกรรมต่างๆ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการตอบแทนสังคมในรูปแบบกิจกรรมที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมให้มากขึ้นและควรจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการช่วยเหลือสังคมด้านต่างๆ เช่น การบริจาคเครื่องมือแพทย์ตามสถานพยาบาล การให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่ขาดทุนทรัพย์ เป็นต้น

3. ธนาคารควรมีทิศทางหรือนโยบาย โดยแบ่งกลุ่มพนักงานให้ชัดเจน เพื่อง่ายต่อการดำเนินการ เช่น

##### 3.1) กลุ่มผู้นำนวัตกรรม

ผู้บริหารควรจะให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น และผลักดันศักยภาพที่มีในตัวของพนักงานกลุ่มนี้ให้โดดเด่นชัดเจนขึ้นมา เช่นการมอบโอกาสทางการศึกษา การสนับสนุนบทบาทความก้าวหน้าในอาชีพหรือการเพิ่มเวทีหรือช่องทาง การสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์หรือการรับรู้ใหม่ ๆ ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้าใจง่ายและเหมาะสมต่อพนักงานกลุ่มนี้

##### 3.2) กลุ่มผู้ตามนวัตกรรม

ผู้บริหารควรกำหนดเพิ่ม KPI หรือนโยบายการประเมินผลงานของพนักงานกลุ่มนี้ให้สอดคล้องและสนับสนุน ต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ หรือการจัดเก็บองค์ความรู้ (KM) ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สะดวกและง่ายขึ้น

##### 3.3) กลุ่มผู้สนับสนุน

พนักงานกลุ่มนี้ เป็นผู้บริหารระดับสูง ควรเป็นผู้ Motivate ผู้ได้บังคับบัญชา หรือสนับสนุนให้เกิดบริบทแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน การแก้ไขปัญหาระหว่าง ส่วนงาน ฝ่ายงาน ที่มีอุปสรรคในการเจรจาต่อรอง ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สะดวกและง่ายขึ้น

#### กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเมตตากรุณาจากอาจารย์จากมหาวิทยาลัยหอการค้าทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา และถ่ายทอดความรู้ด้านงานวิจัย พร้อมการชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ ตั้งแต่เริ่มต้นจนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ลุล่วง และขอขอบพระคุณธนาคารอาคารสงเคราะห์ ผู้บังคับบัญชาทุกท่าน ที่มอบโอกาสและสนับสนุนการศึกษาดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

---

### เอกสารอ้างอิง

- แสงเดือน เสียมไหม และคณะ. (2540). ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท กรุงเทพมหานครประกันชีวิต จำกัด และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด . รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). รายงานประจำปี 2553 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). รายงานประจำปี 2549 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2<sup>nd</sup> edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein. (1999). Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect?, *The Learning Organization*, 6(4), 163-172.
- Barney. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.