

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

นางสาวศรารณห์ เหลือเทพ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2559

**Factors Related to Being a Learning Organization of Law Division  
of Bank for Agriculture and Agricultural Co – Operative**

**Miss Saraporn Luathep**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for  
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2016

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
ชื่อและนามสกุล นางสาวศรารัตน์ เหลือเทพ  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชพร จันทร์สว่าง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

.....  
ดร. รชพร จันทร์สว่าง) ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชพร จันทร์สว่าง)

.....  
กึ่งพร ทงใบ) กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทงใบ)

.....  
26/1/2560  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นราธิป ศรีราม)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** บั๊จจัยที่ม็ีคว้ามสัมพั๊นธ์ต่อการเป็นองคักรแห่งการเรี๊นรู้ของฝ้ายกภูหมาย  
ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ชื่อผู้ศึกษา นางสาวศรารณณ์ เหลือเทพ รหัสนักศึกษ 2573004294 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชพร จันทรสว่าง ปีการศึกษา 2559

### บทคัดย่อ

การศึกษา **คั่นคว้ออิสระ**นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการเป็นองคักรแห่งการเรี๊นรู้ของฝ้ายกภูหมาย ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2) เปรียบเทียบการเป็นองคักรแห่งการเรี๊นรู้ของฝ้ายกภูหมาย ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามบั๊จจัยส่วนบุคคล และ (3) ศึกษาคว้ามสัมพั๊นธ์ของบั๊จจัยด้านองคักรกับการเป็นองคักรแห่งการเรี๊นรู้ของฝ้ายกภูหมาย ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

การศึกษาคั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของฝ้ายกภูหมาย ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวนทั้งสิ้น 118 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 91 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับการเป็นองคักรแห่งการเรี๊นรู้ของฝ้ายกภูหมาย ธนาการ เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านพลวัตรแห่งการเรี๊นรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองคักร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการจัดการคว้ามรู้ มีระดับการเป็นองคักรแห่งการเรี๊นรู้อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีระดับการเป็นองคักรแห่งการเรี๊นรู้อยู่ในระดับมากที่สุด (2) พนักงานที่มีบั๊จจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองคักรแห่งการเรี๊นรู้ของฝ้ายกภูหมาย ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรที่มีบั๊จจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งบั๊จจุบัน ระยะเวลาการทำงาน ระดับรายได้ ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองคักรแห่งการเรี๊นรู้ของฝ้ายกภูหมายธนาการ เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 (3) คว้ามสัมพั๊นธ์ของบั๊จจัยด้านองคักรกับการเป็นองคักร แห่งการเรี๊นรู้ของฝ้ายกภูหมายธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า บั๊จจัยด้านองคักร ได้แก่ บั๊จจัยด้านภาวะผู้นำ บั๊จจัยด้านวัฒนธรรมองคักร บั๊จจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ บั๊จจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ บั๊จจัยด้านโครงสร้างองคักร และบั๊จจัยด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองคักรแห่งการเรี๊นรู้ระดับสูงในทุกด้าน

**คำสำคัญ** องคักรแห่งการเรี๊นรู้ บุคลากร ฝ้ายกภูหมายของธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

**Independent Study title:** Factors Related to Being a Learning Organization of Law Division of Bank for Agriculture and Agricultural Co – Operative.

**Author:** Miss Saraporn Luathep; **ID:** 2573004294; **Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Dr. Rachaporn Chansawang, Assistant Professor;

**Academic year:** 2016

### **Abstract**

The objectives of this study were 1) to study the level of being a learning organization of Law Division of Bank for Agriculture and Agricultural Co – Operative; 2) to compare being a learning organization of Law Division of Bank for Agriculture and Agricultural Co – Operative, classified by personal factors; and 3) to study relationship between organizational factors and being a learning organization of Law Division of Bank for Agriculture and Agricultural Co – Operative.

The population of this survey research consisted of 118 personnel of Law Division of Bank of Agriculture and Agricultural Co-Operative. The sample was 91 personnel, calculated by using Taro Yamane formula. A constructed questionnaire was used as a tool to collect data. The statistics employed for data analysis were percentage, mean, standard deviation. t – test, one-way ANOVA, and pair difference test by Scheffé's method.

The results of the study showed that (1) the level of being a learning organization of Law Division of Bank for Agriculture and Agricultural Co – Operative was overall at a high level. As for each aspect, the dynamics of learning, modification of the enterprise, empowerment of people and knowledge management were at a high level, except information technology, which was at the highest level; (2) different genders, ages, marital status, and levels of education of staff had no different of opinions toward being a learning organization while staffs with different current positions, durations of work, and levels of income had different opinions toward being a learning organization, with a statistical significance at the level of 0.10; and (3) the relationship between organizational factors and being a learning organization of Law Division of Bank for Agriculture and Agricultural Co – Operative revealed that the organizational factors such as leadership, cultural organization, vision, mission and strategy, administration management, organizational structure, and motivation factors were all related to being a learning organization at a high level.

**Keywords:** Learning organization, Personnel, Law Division of Bank for Agriculture and Agricultural Co – Operative

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชพร จันทร์สว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาการซึ่งได้ให้ความรู้การชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องในงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิจัยงานวิจัยครั้งนี้ มีความสมบูรณ์ครบถ้วนสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงอาจารย์ท่านอื่น ๆ ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ และสามารถนำวิชาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ตลอดจนขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจเสมอมา จนการศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลงไปได้ด้วยดี หากผิดพลาดประการใดต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

ศราภรณ์ เหลือเทพ

มกราคม 2560

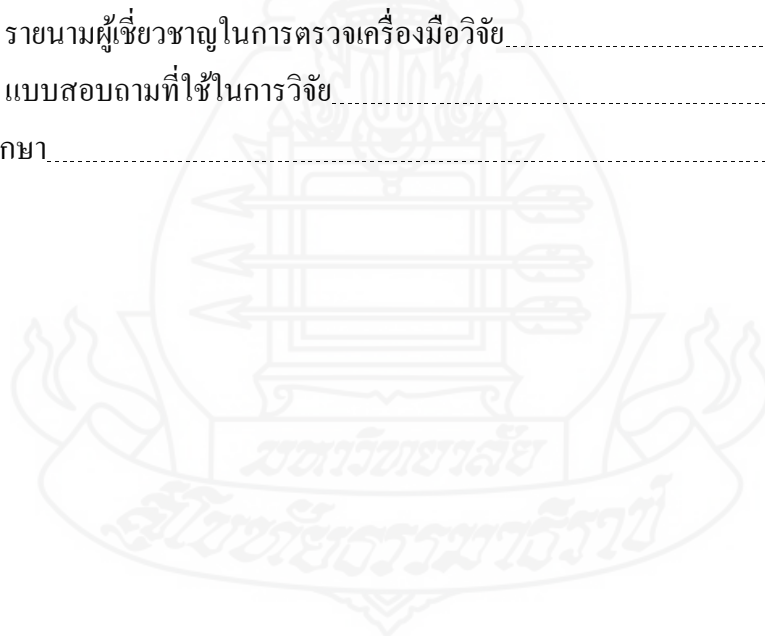


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	8
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.....	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	26
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	29
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	29
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	31
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	34
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	34
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	37
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล.....	37
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	40
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	45
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	58
การอภิปรายผล.....	60
ข้อเสนอแนะ.....	62
บรรณานุกรม.....	63
ภาคผนวก.....	67
ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย.....	68
ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	70
ประวัติผู้ศึกษา.....	77





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานของ ช.ก.ส. ในสังกัดฝ่ายกฎหมาย .....	29
ตารางที่ 3.2 การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน .....	31
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร .....	38
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้าน .....	40
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ รายด้านและรายข้อ .....	41
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร รายด้าน และรายข้อ .....	42
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล รายด้านและรายข้อ .....	43
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ รายด้านและรายข้อ .....	44
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี รายด้านและรายข้อ .....	45
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามเพศ ..	46
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามเพศ	46
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามอายุ	47

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามอายุ ..	47
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามสถานภาพ .....	48
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามสถานภาพ .....	48
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามระดับการศึกษา .....	49
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านของฝ่าย กฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามระดับ การศึกษา .....	49
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน .....	50
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน .....	50
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม ตำแหน่งงานปัจจุบัน .....	51
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตาม ตามระยะเวลาการทำงาน .....	52

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน .....	52
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน เป็นรายคู่.....	53
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามระดับรายได้ .....	54
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกระดับรายได้ .....	54
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามระดับรายได้ เป็นรายคู่.....	55
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล จำแนกตามระดับรายได้ เป็นรายคู่.....	56
ตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร .....	57

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างฝ่ายกฎหมาย .....	25



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องพยายามหากกลยุทธ์ แนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งการเตรียมความพร้อมด้านองค์ความรู้ โดยองค์กรต่าง ๆ มีการส่งเสริมให้ผู้อยู่ในองค์กรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นหนึ่งในสถาบันการเงินของรัฐที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ได้รับผลกระทบดังกล่าว ธนาคารจึงมีการพัฒนาฐานความรู้ โดยการสนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการประกวดการสร้างสรรค์ผลงาน ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน สามารถก่อให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินงานทั้งด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ การลงทุน เป็นการสร้างรายได้และฐานข้อมูล เพื่อให้ธนาคารสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น และผู้ประกอบการที่มีใช้สถาบันการเงินได้ แต่ทั้งนี้ ถึงแม้ทางธนาคารจะมีนโยบายกระตุ้นพนักงานให้มีการเรียนรู้โดยตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ก็ประสบปัญหาโดยพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่สามารถปรับตัวที่จะเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะต้องรับผิดชอบทั้งงานหลักและงานสนับสนุนด้านต่าง ๆ ธนาคารจึงมีแนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้รับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อพนักงานและองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้สู่นวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรอย่างยั่งยืน” ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ฝ่ายกฎหมายของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นหน่วยงานสังกัดสายอำนาจ มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน of ธนาคาร ผู้บริหารของฝ่ายกฎหมายจะรับนโยบายจากผู้บริหารของธนาคารและนำมามอบหมายให้แก่พนักงานของฝ่ายกฎหมายที่ถือเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้งานของธนาคารสามารถบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายได้นั้น พนักงานจะต้องมีความรู้ความสามารถ เพื่อนำไปใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจ ผู้บริหารของฝ่ายกฎหมายจึงส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งด้านเอกสาร VCD อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ตลอดจนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม ทั้งยังสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ ซึ่งถือเป็นการสร้างทุนปัญญาให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย และสามารถตอบสนองนโยบายของธนาคารที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะพนักงานของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร มีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ให้พร้อมปรับตัวเข้ากับสภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

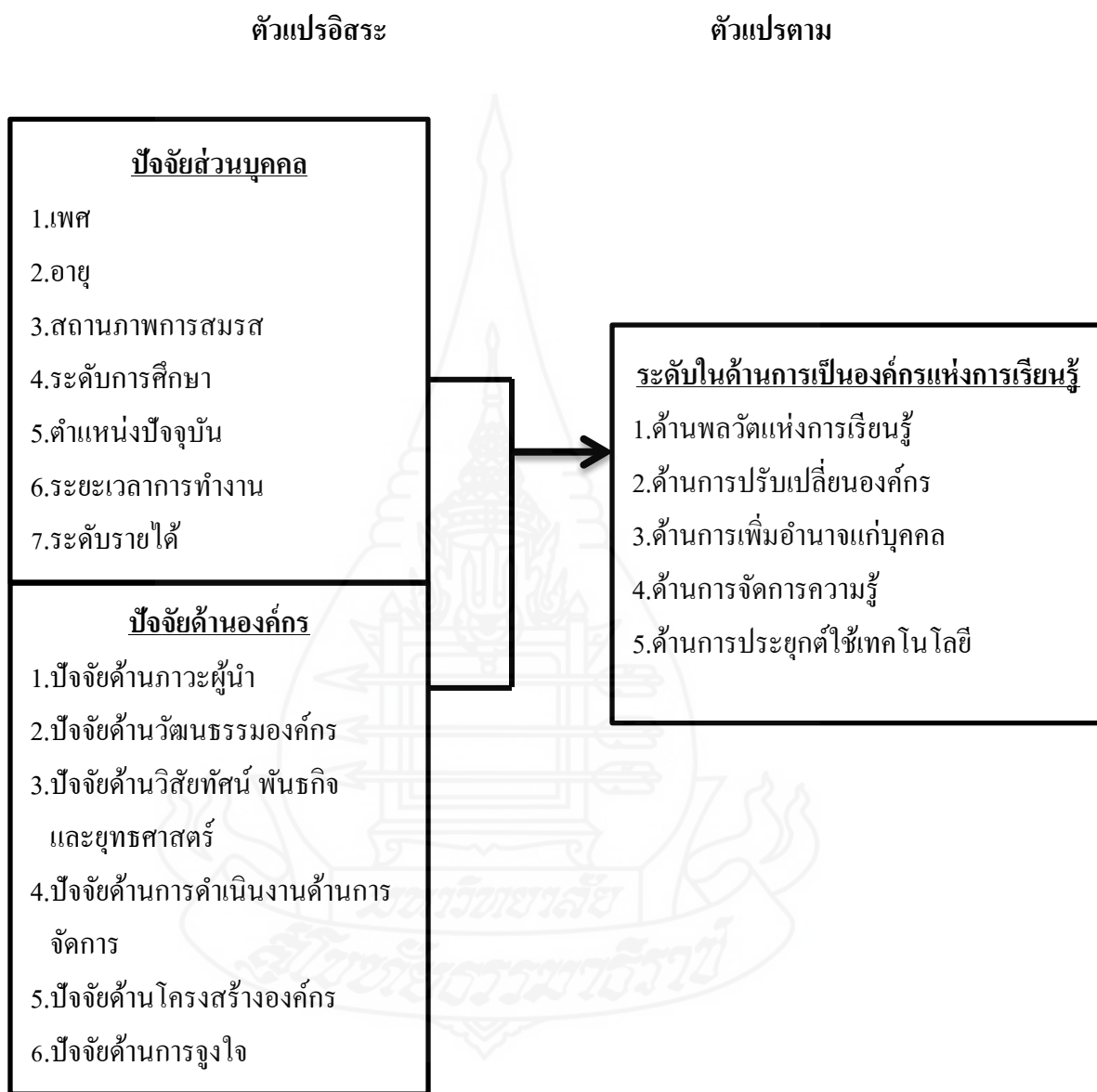
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 พนักงานฝ่ายกฎหมายของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์กรของ Sandra Kaiser ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านการจูงใจ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎี Michael Marquardt ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ พนักงานและผู้ช่วยพนักงานของฝ่ายกฎหมาย รวมทั้งสิ้น 118 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ได้จำนวน 91 คน ฝ่ายกฎหมายจะประกอบด้วย สำนักงานใหญ่และ 9 ฝ่ายกิจการสาขา คือ ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน และฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง



## 6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 บัณฑิตส่วนบุคคล** หมายถึง บัณฑิตส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายกฎหมายธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้แก่

เพศ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพภายนอกที่บ่งบอกให้รู้ว่าเป็นชาย/หญิง  
 อายุ หมายถึง อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม นับตั้งแต่วันที่เกิดจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม  
 สถานภาพการสมรส หมายถึง สถานภาพทางสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น โสด  
 สมรส หย่า/ม้าย/แยกกันอยู่

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามของแต่ละคน  
 ตำแหน่งปัจจุบัน หมายถึง ระดับการดำรงตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ระยะเวลาการทำงาน หมายถึง อายุงานหรือระยะเวลาปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ที่ได้ปฏิบัติอยู่ในองค์กร

ระดับรายได้ หมายถึง อัตราหรือผลตอบแทนที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับจากองค์กร  
 ในแต่ละเดือน

**6.2 บัณฑิตด้านองค์กร** หมายถึง บัณฑิตด้านองค์กรธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วย

6.2.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร มีพฤติกรรมการกระตุ้น ชี้นำ และผลักดันให้พนักงานเกิดการกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือและมีกิจกรรมส่งเสริมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ

6.2.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การที่ฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตรมีวัฒนธรรมในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และให้รางวัลแก่บุคลากร

6.2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง ผู้บริหารของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีการสานวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เข้าด้วยกัน เพื่อให้พนักงานและองค์กรเกิดพลังแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์จะทำให้พนักงานรู้ว่า สิ่งนั้นจะสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเองอย่างแท้จริง

6.2.4 การดำเนินงานด้านการจัดการ หมายถึง ในองค์กรจะมีลักษณะการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น

6.2.5 โครงสร้างองค์กร หมายถึง ฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร มีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีการให้โอกาส โดยคำนึงถึง ปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลที่ส่งผล ให้พนักงานมีโอกาสได้รับประโยชน์สูงสุด

**6.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การที่ธนาคารส่งเสริมให้พนักงานศึกษาหา ความรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานของตนเองและผู้อื่น การเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ ของธนาคาร ประกอบด้วย

6.3.1 การจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตร และ สหกรณ์การเกษตร มีการกระตุ้นและมีสิ่งเร้าชักนำเพื่อให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ออกมา เช่น รางวัล คำชมเชย เป็นต้น เพื่อสามารถนำไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้

6.3.2 พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของพนักงานฝ่ายกฎหมายที่เป็นไป อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร ทั้งการเรียนรู้เชิงปรับตัวใน ปัจจุบันและการเรียนรู้เชิงคาดการณ์อนาคต

6.3.3 การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง ผู้บริหารของฝ่ายกฎหมาย ธนาคาร เพื่อ การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคต เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6.3.4 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง พนักงานหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับการ มอบอำนาจในการดำเนินงานอย่างอิสระ เปิดโอกาสพนักงานให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6.3.5 การจัดการความรู้ หมายถึง ฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร ได้ทำการรวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาจัดเก็บเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ และเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.3.6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง ฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตร และ สหกรณ์การเกษตร ได้นำระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้พนักงาน สามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

7.2 ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงและยั่งยืนต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Michael Marquardt (2539: 22) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งในรายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอน คนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ช่วยพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

Peter Senge (2533: 3) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นสถานที่ที่บุคคลสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างผลงานตามที่ตนปรารถนาได้อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดแบบแผนในการคิดแบบใหม่ ๆ เป็นที่ที่เปิดโอกาสให้กับทุกความทะเยอทะยานและเป็นในที่ที่บุคคลจะได้เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

David Gavin (2536: 7) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Wick Leon (2536: 26) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม และใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายกว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น

Hoy Miskel (2544: 46) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายของงานอยู่อย่างต่อเนื่องและเป็นที่ยิ่งแนวคิดแปลกใหม่ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ยิ่งองค์กรได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

เกศรา รักชาติ (2551: 24) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริงๆ

วิจารณ์ พานิช (2545: 8) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างสะดวกทั่วถึง ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นำผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ ตลอดจนนำมาใช้เพื่อพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ กระบวนการ นวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

## 1.2 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มในปี 1978 จากแนวคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ศึกษาร่วมกับ Donus Chun ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเซต โดยในระยะ

เริ่มแรกศาสตราจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า "การเรียนรู้ขององค์กร" (OL) หมายถึง การศึกษาที่มุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงที่ยากต่อการศึกษาและทำความเข้าใจ จึงทำให้ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร

ต่อมาในปี ค.ศ.1990 Peter Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ได้จัดทำหนังสือที่มีชื่อว่า “วินัย 5 ประการ” ที่มีแนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ที่สามารถนำตัวแบบเชิงระบบทั้งหมดไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กรในเชิงบูรณาการได้เป็นอย่างดี จนเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมนับอย่างแพร่หลาย ซึ่งเป็นแนวคิดเดียวกัน Michael Marquardt ได้จัดทำหนังสือโดยเน้นตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่ประกอบด้วย 5 ระบบ คือ ระบบด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ที่เท่ากับว่าเป็นการมองถึงการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวมทั้งระบบ ที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องแสดงความเป็นผู้นำในการแสวงหาโอกาส เพื่อให้การเรียนรู้ใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวคิดว่าหากคนยังเรียนรู้จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตน และส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาต่อไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด

ในปัจจุบันนี้ ได้มีองค์กรทั้งในและต่างประเทศเป็นจำนวนมากได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติ จนได้รับความสำเร็จในการเป็นองค์กรระดับโลก เช่น บริษัทโมโตโรลา ซีร็อกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮอนด้า เป็นต้น (วิสุทธิมรรค อำนวยกมล, 2550: 21)

### 1.3 การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้จากสภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กรและการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ทำให้องค์กร และบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีการแข่งขันกันสูง การตื่นตัวด้านการจัดการองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ช่วยรักษาบุคลากร หน่วยงานและองค์กร ให้ยืนหยัดอยู่เพื่อเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของกลุ่ม และปัจจัยภายในที่เกิดจากการเปลี่ยนผู้บริหาร

นโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ และกระบวนการทำงาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ให้ความสำคัญและการสนับสนุนเป็นอย่างดีทั้งทางด้านงบประมาณ สถานที่ เวลา หรืออื่น ๆ รองลงมาคือส่วนของผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่างต้องรับนโยบาย โดยมองไปข้างหน้าพร้อมกำหนดกระบวนการให้ได้มาซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องประสานงานกับบุคลากร ต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานโดยตรง โดยอาจจะต้องมีการจัดวางระบบต่าง ๆ เช่น ระบบการเรียนรู้หรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการจัดวางระบบการสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น

การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีประโยชน์ต่อองค์กร คือ การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ ที่สามารถแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กร และนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า และยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจการวางแผนดำเนินงานให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น เพราะมีสารสนเทศหรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการเหตุผลและน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ หากพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที่ ทั้งยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน (วุฒิปพร พรหมราษฎร์, 2550 : 30 - 34)

#### 1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่องลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการ คือ Peter Senge David Garvin และ Michael Marquardt เป็นแนวคิดที่ได้รับการอ้างอิง และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**1.4.1 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด Peter Senge (2533)** ซึ่งกล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน Peter Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่จะช่วยผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความรอบรู้ส่วนตัว เป็นการเรียนรู้ที่จะเพิ่มสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น เพราะองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะทำให้

เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรหรือไม่ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากการเรียนรู้ของบุคคล

2) แบบแผนความคิด เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากรที่เป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ โดยตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิดและสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนาภาพอนาคตที่บุคลากรต้องการ จะช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลในองค์กรที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของบุคลากรที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยอาศัยความรู้ความคิดของบุคลากรในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังกันของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร บุคลากรในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5) การคิดเชิงระบบ เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเชื่อมโยงเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้จะเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

**1.4.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด David Garvin (2536)** ซึ่งกล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีการจัดการแบบระบบเปิด เพื่อที่จะติดต่อกับสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ ภายนอกได้ โดยสามารถแสดงให้เห็นว่ามีพฤติกรรมของการเรียนรู้เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ดังนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยสามารถใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพต่าง ๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ปัญหา การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง และการใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์กระบวนการ เป็นต้น

2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการค้นคว้า และทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแยกได้ 2 ลักษณะ คือ การทดลองที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและการทดลองใหม่ ๆ โดยการทดลองอย่างต่อเนื่องจะมีการทดลองย่อย ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่ละน้อย และปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้ คือ ความทุ่มเทการทำงานของทีมงาน



ระบบแรงจูงใจ ทักษะความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องมีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน สำหรับการทดลองสิ่งใหม่ ๆ นั้นมักมีขนาดใหญ่และซับซ้อนกว่า โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับทั้งองค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ส่วนใหม่มักเป็นการทดลองเพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์กร จำเป็นต้องมีความสามารถและทักษะที่สูงของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการทบทวนเกี่ยวกับความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ และจัดเก็บบทเรียนที่ได้รับในแบบที่เปิดเผยง่ายต่อการเข้าถึงของพนักงาน ซึ่งหากว่าพนักงานไม่จำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต มักนำความผิดพลาดแบบเดิมมาใช้ออกใหม่ ก็สามารถนำมาซึ่งความสูญเสียที่มีค่าให้หลุดลอยไป

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การเรียนรู้ไม่ได้มาจากการประสบการณ์และการวิเคราะห์ของตัวเองทั้งหมด ในบางครั้งอาจได้มาจากการมองออกไปนอกสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เพื่อให้ได้มุมมองที่แปลกใหม่ ผู้บริหารที่มีความรู้กระจ่างแจ้งนั้นรู้ว่า แม้แต่องค์กรที่อยู่ในสภาพที่แตกต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง ก็สามารถเป็นแหล่งที่มาของความคิดใหม่ ๆ ได้เช่นกัน

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้เกิดการเรียนรู้กระจุกตัวอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยความคิดจะส่งผลกระทบต่อได้มากที่สุดเมื่อมีการเผยแพร่ความคิดนั้นไปในวงกว้าง แทนที่จะอยู่บุคคลเพียงไม่กี่คน ซึ่งกลไกที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเผยแพร่ความคิดได้นั้น รวมถึงการจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยคำพูดและภาพประกอบ การเยี่ยมชมสถานที่ การหมุนเวียนงานของพนักงาน การให้ความรู้และจัด โครงการฝึกอบรม และกิจกรรมการสร้างมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร

#### 1.4.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด Michael Marquardt (2537)

ได้เสนอรูปแบบขององค์กรที่มีการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์ความรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ และทักษะในการเรียนรู้

(1) ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล การเรียนรู้ของบุคคลถือเป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง โอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลจะประกอบด้วย การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้จากระบบสารสนเทศ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เพราะจะช่วยขยายขีดความสามารถขององค์กรและเตรียมการเพื่อเผชิญกับอนาคตได้ในทุกรูปแบบ

*ระดับทีมงาน* เมื่อองค์กรต้องรับมือกับปัญหาอันซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทีมงานซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะในการเรียนรู้ เพื่อช่วยองค์กรในการแก้ปัญหา ทีมงานต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถจัดการกับปัญหาในระยะยาวขององค์กรได้

*ระดับองค์กร* การเรียนรู้ขององค์กรจะมีลักษณะที่เกิดจากการรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกันของบุคคลและทีมงาน และเกิดจากการอาศัยประสบการณ์และความรู้ที่ผ่านมาในอดีต

### (2) ประเภทของการเรียนรู้ มี 3 ประเภท คือ

การเรียนรู้เชิงปรับตัวในปัจจุบัน เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล ทีมหรือองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์และจากการทบทวนไตร่ตรอง โดยเริ่มจากการดำเนินงานเพื่อบังคับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ภายในและภายนอก แล้ววิเคราะห์ดูว่าสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ และจะก่อให้เกิดการกระทำอันใหม่หรือแก้ไขการกระทำครั้งก่อน โดยอาศัยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นหลัก

การเรียนรู้จากการคาดการณ์ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคต โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์ในทางลบ พร้อมทั้งการค้นหามหาหนทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จให้ได้

การเรียนรู้เชิงประสานการปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาและเน้นไปที่การแสวงหาความรู้ ตลอดจนดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จจริง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น และจัดการกับสถานการณ์ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งยังเพิ่มการเรียนรู้ขององค์กรขึ้น จนองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### (3) ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

ความคิดเชิงระบบ เป็นแนวความคิดที่ช่วยให้บุคคลสามารถมองเห็นแผนทั้งหมดได้อย่างทะลุปรุโปร่ง จะช่วยให้มองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร

รูปแบบความคิด เป็นทักษะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรมหรือแนวความคิดต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบความคิดของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคคลที่มีมาก่อนหน้านี้ รวมถึงประสบการณ์จากการเรียนรู้ของแต่ละคน

การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร ซึ่งรวมไปถึงการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนา และมี

ประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ องค์กรก็ต้องมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกสามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้  
อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมี  
ความกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบทั้งในฐานะผู้เรียนและผู้สนับสนุน ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ของ  
ผู้คนในรอบข้าง และสมาชิกต้องเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของ  
แต่ละคนให้เกิดขึ้นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

การเสวนา เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ มีความคิด  
สร้างสรรค์ และมีการสำรวจประเด็นที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของกัน และกัน  
อย่างตั้งใจ การเสวนาจึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการสร้างและประสานการเรียนรู้กับการปฏิบัติ  
ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี

2) *ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร* องค์กรเป็น โครงสร้างและศูนย์รวม  
ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ดังนั้น การจะเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านองค์ประกอบ ดังนี้

(1) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ของ  
องค์กรและต่อบุคลากรในสังกัด ซึ่งจะช่วยกำหนดระบบการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามตรวจสอบ  
ผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการควบคุมภายใน  
องค์กร ดังนั้น โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงควรมีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย  
มีอิสระ ซึ่งจะทำให้ข้อมูลเกิดการไหลเวียนมากที่สุด

(2) วิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตและความต้องการ  
ที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มี  
สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

(3) วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคน  
ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างและวางแนวทางของพฤติกรรม และการรับรู้ของสมาชิก  
ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้

(4) กลยุทธ์ขององค์กร องค์กรจะต้องทำให้การเรียนรู้ขององค์กร  
สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จขององค์กรและของสมาชิก องค์กรจึงต้องนำกลยุทธ์  
ที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

3) *ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล* เนื่องจากบุคคลมีความสำคัญต่อการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องมีการเอื้ออำนาจและสนับสนุนให้ทำงานได้สำเร็จ องค์ประกอบ  
ด้านบุคคลจะมีรายละเอียดดังนี้

(1) ผู้บริหารและผู้นำ จะต้องสนับสนุนให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือผู้เรียนเมื่อผู้เรียนต้องการ ส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ โดยจะมีหน้าที่หลากหลายรูปแบบ เช่น ครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง เป็นต้น

(2) พนักงาน องค์กรจะต้องปฏิบัติต่อพนักงาน โดยมองว่าพนักงานทุกคนเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเรียนรู้ มีทักษะในการจัดการกับปัญหา พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยเอื้ออำนาจ และให้โอกาสพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรด้วย

(3) ลูกค้ำ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ลูกค้ำสามารถเป็นแหล่งข้อมูล และแหล่งความคิดที่สำคัญที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร เพราะลูกค้ำสามารถให้ข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับสินค้า รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับบริการ หรือลักษณะการใช้บริการนั้น ๆ ได้

(4) พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ องค์กรส่วนใหญ่จะใช้ความเป็นพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาด ลดค่าใช้จ่าย ลดเวลาเพิ่มความสามารถในการให้บริการ และเพิ่มอำนาจในการต่อรองต่าง ๆ ได้

(5) ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของเครือข่ายทางธุรกิจด้วย เมื่อทุกคนในห่วงโซ่ธุรกิจมาเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจและนโยบาย รวมไปถึงทักษะในการบริหารและทักษะในทางเทคนิค ก็จะทำให้เกิดการเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรในที่สุด

(6) ชุมชน การมีส่วนร่วมของชุมชนจะทำให้เกิดผลดีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เช่น ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้คนในชุมชนสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในงานหรือซื้อสินค้าจากบริษัทมากขึ้น ทำให้คุณภาพชีวิตของชุมชนดีขึ้น และสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรในชุมชน เป็นต้น

4) **ด้านการจัดการความรู้** ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความจำเป็นต่อองค์กรสมัยใหม่ ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

(1) การแสวงหาความรู้ สมาชิกในองค์กรจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ที่หลากหลายและต่อเนื่อง ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อให้เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

(2) การสร้างความรู้ ความรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากหลายกระบวนการ เช่น การมุ่งสร้างนวัตกรรม การทำวิจัย การนำเอาองค์ประกอบต่าง ๆ ของความรู้ที่มีอยู่มาผสมผสานกัน

ความรู้ที่ได้จากการแก้ปัญหา เป็นต้น โดยนำมาต่อยอดซึ่งอาจจะเป็นความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กรมากที่สุดก็เป็นได้

(3) การจัดเก็บความรู้ องค์กรต้องวินิจฉัยแยกแยะข้อมูลที่สำคัญ ๆ ควรจำแนกและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

(4) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ จะเกี่ยวข้องกับการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5) **ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี** เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร สามารถให้การศึกษาและปฏิรูปตนเองได้โดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีจะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่ และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

(2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มความเร็ว และคุณภาพของการเรียนรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีและสื่อต่าง ๆ เช่น วิกิพีเดีย สไลด์ทัศน์ และการฝึกอบรมที่ใช้สื่อผสมบนคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งต่อและแบ่งปันความรู้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ได้ทุกที่ทุกเวลา

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบแนวคิดลักษณะขององค์กรที่มีการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้ง 3 ท่าน

Peter Senge (2533)	David Garvin (2536)	Michael Marquardt (2532)
1. ความรอบรู้ส่วนตัว	1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้
2. แบบแผนความคิด	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ	2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานของตน	3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่นบุคคล
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์การของผู้อื่น	4. ด้านการจัดการความรู้
5. การคิดเชิงระบบ	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ตามแนวคิดที่นำเสนอมาข้างต้น ผู้ศึกษาเลือกใช้แนวคิดของ Michael Marquardt เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ และเป็นที่ยอมรับนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นแนวคิดที่เน้นให้บุคลากรเรียนรู้จากความสำเร็จจากความผิดพลาด ซึ่งช่วยขยายขีดความสามารถขององค์กร และสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมเผชิญกับอนาคตได้ทุกรูปแบบ

## 1.5 ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่องปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการ คือ Angela Bennett , Sandra Kaiser เป็นแนวคิดที่ได้รับการอ้างอิง และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป (อำนาจ มีเงิน: 2553) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1.5.1 ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด Angela Bennett (2537)** พบว่า มีปัจจัยด้านองค์กรที่สำคัญ 12 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) **ปัจจัยด้านกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์** องค์กรและบุคลากรจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ว่า เป้าหมายคืออะไร เพื่อสามารถกำหนดได้ว่าพวกเขาต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายนั้น นอกจากนี้หากองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากรแล้ว กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) **ปัจจัยด้านการบริหาร** บุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องทราบว่าผู้บริหาร มีนโยบายอะไรและให้ปฏิบัติอย่างไร เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ ผู้บริหารจำเป็นต้องแนะนำให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่าง ถือเป็นการขับเคลื่อน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3) **ปัจจัยด้านการปฏิบัติเชิงจัดการ** ในองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างแท้จริงนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องร่วมกันคิด เกี่ยวเป้าหมายที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

4) **ปัจจัยด้านบรรยากาศ** การปฏิบัติงานที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้น จะมีเรื่องบรรยากาศในองค์กรมาเกี่ยวข้อง ซึ่งบรรยากาศในองค์กร คือ ค่านิยมและทัศนคติเกี่ยวกับทำงานของบุคลากร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน และการไว้ใจซึ่งกันและกัน

5) **ปัจจัยด้านโครงสร้างของงาน** โครงสร้างของงานที่สามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้นั้น จะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการขององค์กร เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่และการชี้แนะเมื่อมีการทำงานข้ามสายงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และการไหลเวียนของข้อมูล

6) **ปัจจัยด้านข้อมูลสารสนเทศ** การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคปัจจุบัน การเผยแพร่ข่าวสารด้วยเทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

7) **ปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน** ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทและหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานรายบุคคลหรือเป็นทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้ก็จะมีบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ หากบุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องก็สามารถทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงได้

8) **ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน** องค์กรอาจกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยผ่าน วิสัยทัศน์หรือระบบสารสนเทศต่าง ๆ รวมทั้งการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับกระบวนการทำงานต่าง ๆ ของตนเองได้

9) **ปัจจัยด้านข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน** ประเด็นสำคัญของความสำเร็จขององค์กรนั้น จะต้องเน้นข้อมูลจากลูกค้าเป็นสำคัญ ต้องทราบว่าลูกค้าต้องการและจำเป็นอะไร คุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กร โดยการให้บริการลูกค้าดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10) **ปัจจัยด้านการฝึกอบรม** การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การฝึกอบรมจะเกิดขึ้นได้ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้การฝึกอบรมจะมีแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติแบบเป็นทีม การศึกษา เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น

11) **ปัจจัยด้านการพัฒนา** องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกเกิดการพัฒนาคด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาแบบเป็นทีมด้วย ซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

12) **ปัจจัยด้านการให้รางวัล** การให้รางวัลจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้มากที่สุด การให้รางวัลอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือการชมเชย

**1.5.2 ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Sandra Kaiser (2543)** พบว่า มีปัจจัยด้านองค์กรที่สำคัญ 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) **ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้บุคคลในองค์กรทำงานตามวัตถุประสงค์ มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์ ร่วมกันทำงานเป็นทีม พร้อมช่วยเหลือ และสอนงานให้แก่สมาชิก มีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์

ขององค์กรได้ ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Marquardt ที่กล่าวไว้ว่า “ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของผู้นำ คือ การสนับสนุนให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ หน้าที่นี้มีอยู่หลายรูปแบบทั้ง ครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์ที่ผู้เรียนจะต้องการความช่วยเหลือ และเวลาที่ต้องใช้ รวมถึงวิธีการที่จะช่วยเหลือ ตลอดจนกิจกรรมเสริม และลักษณะความเป็นเจ้าของในกระบวนการเรียนรู้ นั้น ๆ”

2) *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร* หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ มีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ ความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Marquardt ที่กล่าวไว้ว่า “ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญพอ ๆ กับเนื้อหาที่จะเรียนรู้ ความสามารถในการกำหนดความต้องการในการเรียนรู้จะมีความสำคัญพอ ๆ กับการค้นหาคำตอบ องค์กรจะสร้างโอกาสในการพัฒนาความรู้ทักษะ และทัศนคติทั่วทั้งองค์กร เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบัน”

3) *ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์* หมายถึง สิ่งที่ผู้นำ และสมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้น โดยเชื่อว่าเป็นจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ช่วยทำให้สมาชิกมีการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Marquardt ที่กล่าวไว้ว่า “การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันหรือการสานวิสัยทัศน์ จะทำให้พนักงานและองค์กรพร้อมที่จะรุกไปข้างหน้า ในชีวิตจริงไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จหรือยิ่งใหญ่ได้โดยปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนร่วมกันทำในสิ่งที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันได้”

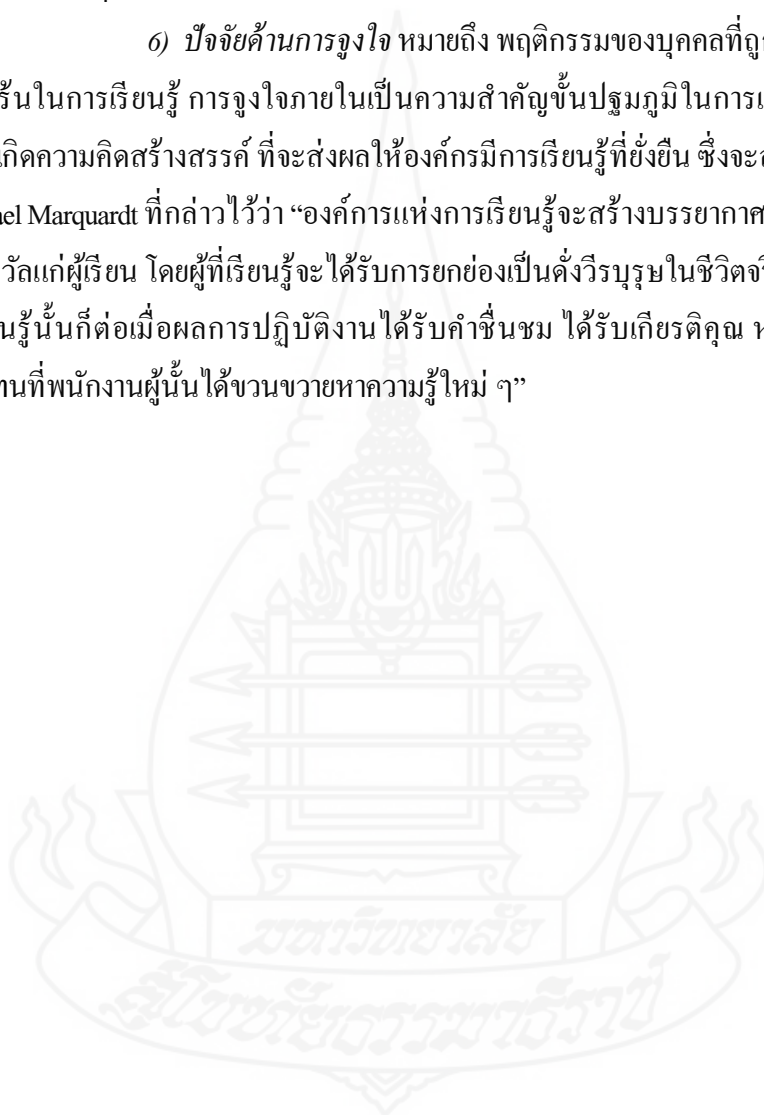
4) *ปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ* หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ แล้วนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการจัดการภายในองค์กร โดยการร่วมปฏิบัติงานกับสมาชิก มีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ช่วยสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของสมาชิก ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Marquardt ที่กล่าวไว้ว่า “การเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มันจะเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเสวนา โดยทักษะเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่”

5) *ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร* หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่ มีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมการทำงาน มีการกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกในสายการบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การ



กระจายอำนาจ และการตัดสินใจ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้ ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Marquardt ที่กล่าวไว้ว่า “โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรจะประกอบด้วย ความยืดหยุ่น มีบรรยากาศที่เปิดเผย การบริหารงานควรให้ความสำคัญเป็นอิสระ สนับสนุนและการให้โอกาส ระบบที่ไม่มีการปิดกั้นตายตัวจะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลและเปิดกว้างให้องค์กรได้รับ ประสพการณ์มากที่สุด”

๑) *ปัจจัยด้านการจูงใจ* หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ การจูงใจภายในเป็นความสำคัญขั้นปฐมภูมิในการเสริมสร้างสติปัญญา ช่วยก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ที่จะส่งผลให้องค์กรมีการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Marquardt ที่กล่าวไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และให้รางวัลแก่ผู้เรียน โดยผู้ที่เรียนรู้จะได้รับการยกย่องเป็นดั่งวีรบุรุษในชีวิตจริงทุกคนจะตระหนักถึงการเรียนรู้นั้นก็ต่อเมื่อผลการปฏิบัติงานได้รับคำชื่นชม ได้รับเกียรติคุณ หรือได้รับเงินรางวัล เพื่อตอบแทนที่พนักงานผู้นั้นได้ขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ”



ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบแนวคิดปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้ง 2 ท่าน

Angela Bennett (2537)	Sandra Kaiser (2543)
1. ปัจจัยด้านกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์	1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
2. ปัจจัยด้านการบริหาร	2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
3. ปัจจัยด้านการปฏิบัติเชิงจัดการ	3. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศ	4. ปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ
5. ปัจจัยด้านโครงสร้างของงาน	5. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร
6. ปัจจัยด้านข้อมูลสารสนเทศ	6. ปัจจัยด้านการจูงใจ
7. ปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน	
8. ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน	
9. ปัจจัยด้านข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน	
10. ปัจจัยด้านการฝึกอบรม	
11. ปัจจัยด้านการพัฒนา	
12. ปัจจัยด้านการให้รางวัล	

ตามแนวคิดที่นำเสนอมาข้างต้น ผู้ศึกษาเลือกใช้แนวคิดของ Sandra Kaiser เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ และเป็นที่ยอมรับนำมาใช้หรืออ้างอิงกันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งแนวคิดของ Sandra Kaiser มีความสำคัญ และสอดคล้องกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Michael Marquardt ดังรายละเอียด ดังกล่าวข้างต้น

## 2. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

### 2.1 ประวัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เมื่อ พ.ศ. 2509 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร สำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ สังกัดกระทรวงการคลัง ถือเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา โดยมีบทบาทหลักในการเติมเต็มช่องว่างทางการเงินในภาวะที่กลไกตลาดไม่ทำงาน ทำให้มีความต้องการใช้บริการทางการเงินบางส่วนในระบบไม่ได้รับการตอบสนองจากสถาบันการเงินเชิงพาณิชย์ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการดำเนินนโยบายกึ่งการคลังของรัฐบาลและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ดังนั้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจึงต้องดำเนินการตามพันธกิจในการสนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินให้แก่ประชาชน และผู้ประกอบการรายย่อยที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนของสถาบันการเงินเชิงพาณิชย์ได้ รวมทั้งมีบทบาทในการให้ความรู้ทางการเงินแก่ประชาชนรายย่อย และช่วยเหลือทางการเงินแก่กลุ่มเป้าหมายตามนโยบายรัฐ ทั้งนี้ จะต้องดำเนินการตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความมั่นคงทางการเงิน โดยอาจมีความจำเป็นที่จะต้องให้บริการทางการเงินบางส่วนในเชิงพาณิชย์เพื่อให้เป็นแหล่งรายได้สำหรับการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ แต่ควรมีการกำหนดเป้าหมายสัดส่วนการปล่อยสินเชื่อตามพันธกิจและเชิงพาณิชย์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงพันธกิจในการเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาและความมั่นคงทางการเงินของสถาบันการเงินเฉพาะกิจควบคู่กันไป

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นธนาคารที่ต้องดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลจึงส่งผลให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยฝ่ายกฎหมายของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นหน่วยงานสังกัดสายอำนวยการ มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของธนาคารให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารของฝ่ายกฎหมายจะรับนโยบายจากผู้บริหารธนาคารและนำมามอบหมายให้แก่พนักงาน ฝ่ายกฎหมายจะประกอบด้วย สำนักงานใหญ่และฝ่ายกิจการสาขา 9 ภาค คือ กลุ่มงานกฎหมายประจำฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน กลุ่มงานกฎหมายประจำฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มงานกฎหมายประจำฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน กฎหมายประจำฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง กฎหมายประจำฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง กฎหมายประจำฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก กฎหมายประจำฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก กฎหมายประจำฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน กฎหมายประจำฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง มีพนักงานและผู้ช่วยพนักงานรวมทั้งสิ้น 118 คน พนักงานฝ่ายกฎหมายถือเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้งานธนาคารบรรลุตามวัตถุประสงค์ พนักงานจึงต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ทั้งด้วยตนเองและแบบเป็นกลุ่ม เพื่อสามารถนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันได้ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ถือเป็น การสร้างทุนปัญญาให้กับพนักงานที่จะช่วยตอบสนองนโยบายของธนาคารในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

## 2.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคง มีการจัดการที่ทันสมัย ให้บริการทางการเงินครบวงจร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

## 2.3 พันธกิจ (Mission)

เพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทเต็มรูปแบบ ธ.ก.ส. ได้กำหนดพันธกิจสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 บริการทางการเงินครบวงจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าสินค้าเกษตร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ประการที่ 2 พัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร ชุมชน สถาบันการเงินชุมชน และสถาบันเกษตรกร อย่างเกื้อกูล แบ่งปัน และเป็นธรรม

ประการที่ 3 บริหารจัดการเงินทุนให้เพียงพอและมีต้นทุนที่เหมาะสมต่อลูกค้าและการดำเนินงาน

ประการที่ 4 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการบริการ

ประการที่ 5 มุ่งมั่นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อความมั่นคง และยั่งยืน

## 2.4 ค่านิยม (Core Values)

ธ.ก.ส. ยึดหลัก SPARK ในการบริหารงานเพื่อช่วยสะท้อนความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อประชาชน สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย

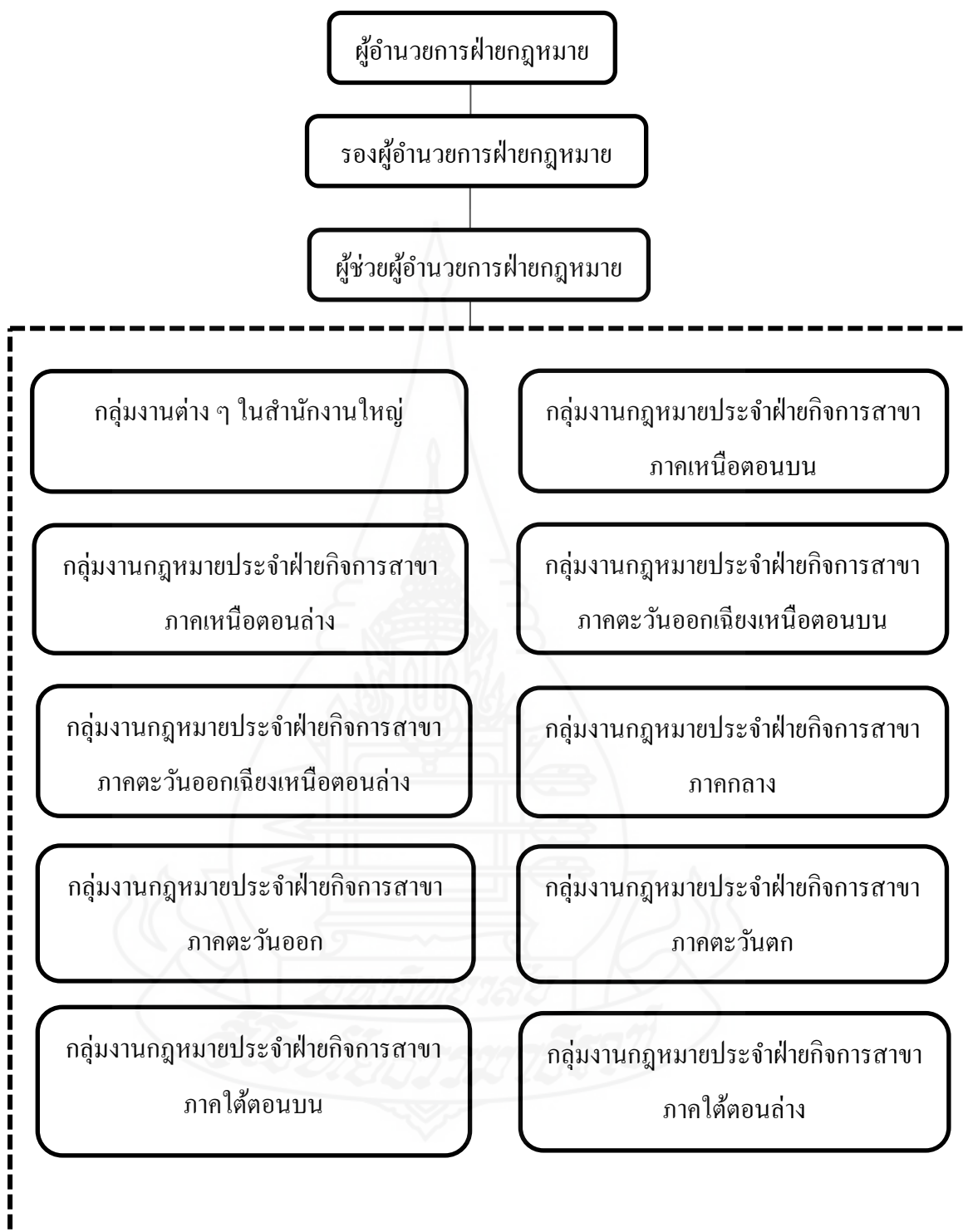
Sustainability (S) ความยั่งยืนทั้งองค์กร พนักงาน เกษตรกร ผู้ถือหุ้น สังคม และสิ่งแวดล้อม

Participation (P) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Accountability (A) ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการและพนักงาน

Respect (R) ความเคารพและให้เกียรติต่อตนเอง และผู้อื่น

Knowledge (K) การส่งเสริมและยกระดับการนำความรู้สู่นวัตกรรมให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างฝ่ายกฎหมาย

### 3. งานวิจัยในประเทศ

รุสนานี ยาโม (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ และเพื่อหาปัจจัยการบริหารที่ทำนายสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและปัจจัยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยปัจจัยที่มีค่าพยากรณ์จากสูงไปต่ำ คือ ด้านการจูงใจ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความมีประสิทธิผลตามลำดับ

เริงฤดี หนูขำ (2553) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมระดับมาก มีพฤติกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ในระดับมาก ส่วนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีมในระดับปานกลาง

ภักสิริ แอนิหน (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของบุคลากรและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน เพื่อเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของบุคลากรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ รายได้ ครอบครัวต่อเดือนและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน และภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน

สุริรัตน์ คล้ายสถาพร (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ตามทัศนะของบุคลากร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านคุณลักษณะ เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันเล็กน้อย

เด่นชัย เอี่ยมสุวรรณ (2556) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมทางหลวง การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมทางหลวง และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง ส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 31-36 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ทำงานในด้านวิชาการ และอายุงานมากกว่า 8 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล 3.83 ระดับองค์กร 3.71 และระดับทีม 3.62 ส่วนในด้านปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ 3.57

อำนาจ มีเงิน (2553) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผลการศึกษาพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ พบว่า อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และสายงานที่แตกต่างกัน มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Sandra Kaiser (2543) ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของสมมติฐาน คือ ระบบองค์กรที่ไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

Sambrook Stewart (2543) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์กรที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยหลัก คือ การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้เกี่ยวข้อง ความพยายามพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาความรับผิดชอบร่วมกัน ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรับปรุงด้านการติดต่อสื่อสาร การปรับปรุงและลดอัตราชั่วโมงการทำงานและการให้คุณค่าความสำคัญในการเรียนรู้ทุกรูปแบบ

Alex Osborne (2541) ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล และวินัยของผู้นำ 5 ประการ ได้แก่ 1. ความรอบรู้ส่วนตัว 2. แบบแผนความคิด 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5. การคิดเชิงระบบ เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้





### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร” เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและการรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการสร้างเครื่องมือ
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ทั้งระดับผู้บริหารและระดับพนักงานในสังกัดฝ่ายกฎหมาย โดยมีพนักงานจำนวน 118 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานของ ธ.ก.ส. ในสังกัดฝ่ายกฎหมาย

ลำดับ	สำนักงานใหญ่และฝ่ายกิจการสาขา	จำนวนพนักงาน
1	สำนักงานใหญ่	39
2	ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน	8
3	ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง	8
4	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	13
5	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	9
6	ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง	9
7	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก	9
8	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก	8

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	สำนักงานใหญ่และฝ่ายกิจการสาขา	จำนวนพนักงาน
9	ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน	6
10	ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง	9
รวม		118

ในการคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้คำนวณตามสูตรของ Taro Yamane ที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยให้ค่าความผิดพลาดไม่เกิน 5% ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 118 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{118}{1 + 118(0.05)^2}$$

$$n = 91 \text{ คน}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 N แทน จำนวนประชากรที่ศึกษา  
 e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้

ดังนั้น ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีอย่างน้อยจำนวน 91 คน ผู้ศึกษาจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้นจากพนักงาน 91 คน โดยผู้ศึกษาใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน ในแต่ละฝ่ายกิจการสาขาของ ธ.ก.ส. ในสังกัดฝ่ายกฎหมาย ดังตารางที่ 3.2 หลังจากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

ตารางที่ 3.2 การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละฝ่ายกิจการสาขาของ  
ธ.ก.ส. ในสังกัดฝ่ายกฎหมาย

ลำดับ	สำนักงานใหญ่และฝ่ายกิจการสาขา	จำนวน พนักงาน	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
1	สำนักงานใหญ่	39	30
2	ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน	8	6
3	ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง	8	6
4	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	13	10
5	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	9	7
6	ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง	9	7
7	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก	9	7
8	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก	8	6
9	ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน	6	5
10	ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง	9	7
รวม		118	91

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามจะมีจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาทำงาน และระดับรายได้ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด และมีหลายคำตอบให้เลือก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยด้านการจูงใจมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก ที่มีมาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล

## เกณฑ์การกำหนดระดับคะแนน

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการแปลความหมายปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย แล้วพิจารณาว่าค่าเฉลี่ยที่ได้ตกอยู่ในช่วงคะแนนใด ก็จะแปลผลตามความหมายของค่าเฉลี่ยในช่วงคะแนนนั้น ๆ เพื่อที่จะได้รู้ถึงปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรกรรมและสหกรณ์ การเกษตร การแบ่งช่วงคะแนนแต่ละระดับสามารถคำนวณหาความกว้างของช่วงคะแนน ได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{สูตรการกำหนดช่วงคะแนน} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\
 &= (5 - 1) / 5 \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้ศึกษาได้แปลความหมายคะแนนดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายความว่า เป็นปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายความว่า เป็นปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายความว่า เป็นปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายความว่า เป็นปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายความว่า เป็นปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกฎหมาย

มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก ที่มีมาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล  
เกณฑ์การกำหนดระดับคะแนน

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการแปลความหมายระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย แล้วพิจารณาว่าค่าเฉลี่ยที่ได้ตกอยู่ในช่วงคะแนนใด ก็จะแปลผลตามความหมายของค่าเฉลี่ยในช่วงคะแนนนั้น ๆ เพื่อที่จะได้ความหมายของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร การแบ่งช่วงคะแนนแต่ละระดับสามารถคำนวณหาความกว้างของช่วงคะแนนได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{สูตรการกำหนดช่วงคะแนน} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\
 &= (5 - 1) / 5 \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้ศึกษาได้แปลความหมายคะแนนดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายความว่า	มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายความว่า	มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายความว่า	มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายความว่า	มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายความว่า	มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

### 3. วิธีการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวทางการสร้างเครื่องมือจากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อยให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดของการวิจัย
2. ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา
4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และแก้ไขให้เหมาะสมครอบคลุมเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายและชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
5. นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และภาษา โดยได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน
6. นำแบบสอบถามปรับแก้ตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระพิจารณาอีกครั้ง
7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่แก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้วมาดำเนินการทดสอบกับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบคุณภาพและความเชื่อมั่น และนำมาหาค่าความเที่ยงด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้องภายในด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก
8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 91 คน

### 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษา ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้  
 ขั้นตอนที่ 1 ขอนหนังสือแนะนำตัวจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช เพื่อขออนุญาต และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 ขออนุญาตผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายและผู้บริหารทีมของแต่ละฝ่ายกิจการสาขาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานในส่วนของสำนักงานใหญ่และฝ่ายกิจการสาขา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงาน พร้อมอธิบายถึงวัตถุประสงค์ และความต้องการ

ในการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ขั้นตอนที่ 3 ทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 ผู้ศึกษาติดตามผลการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมกลับคืนด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์และครบถ้วน และสามารถนำไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษาต่อไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลจนเสร็จแล้ว ก็จะนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาทำงาน ระดับรายได้ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

5.2 ข้อมูลด้านองค์กร วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.3 ข้อมูลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วย ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี วิเคราะห์ โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่า T – test และการวิเคราะห์ค่าสถิติ F-test เมื่อพบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จะทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ตามวิธีของ Scheffe

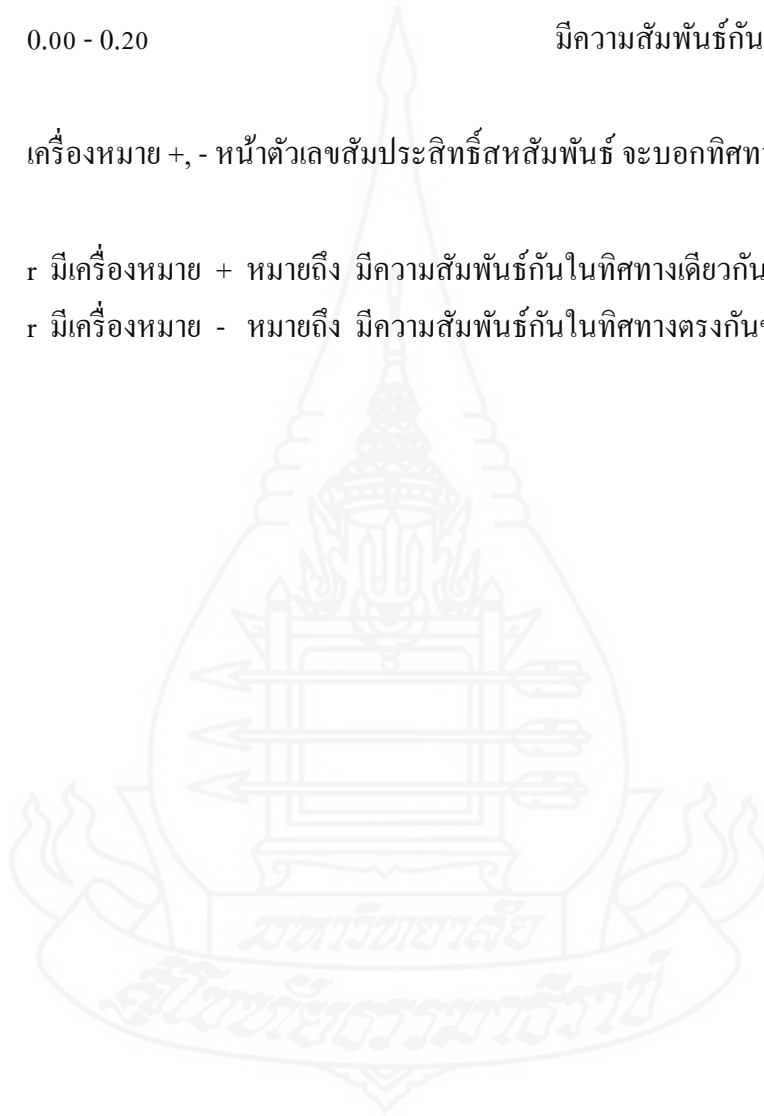
5.5 ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์และทิศทางของตัวแปรที่มีมาตรวัดแบบอัตรากำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และเกณฑ์ของระดับความสัมพันธ์ มีดังนี้

ค่า $r$	ระดับความสัมพันธ์
0.81 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.61 - 0.80	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.41 - 0.60	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.21 - 0.40	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00 - 0.20	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

เครื่องหมาย +, - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกทิศทางของความสัมพันธ์  
โดยที่หาก

$r$  มีเครื่องหมาย + หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน

$r$  มีเครื่องหมาย - หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม





## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร” มีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรในฝ่ายกฎหมายของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 91 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

3.1 พนักงานฝ่ายกฎหมายของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

3.2 ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรฝ่ายกฎหมายธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงาน ระดับรายได้ นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางที่แสดงเป็นค่าความถี่และค่าร้อยละ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย วิชาการ เพื่อ  
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร	จำนวน 91 คน	ร้อยละ (100.00)
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	57	62.64
หญิง	34	37.36
<b>2. อายุ</b>		
20 - 30 ปี	21	23.08
31 - 40 ปี	33	36.26
41 - 50 ปี	12	13.19
51 - 60 ปี	25	27.47
<b>3. สถานภาพ</b>		
โสด	43	47.25
สมรส	45	49.45
หย่า/ม้าย/แยกกันอยู่	3	3.30
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	3.30
ปริญญาตรี	68	74.72
สูงกว่าปริญญาตรี	20	21.98
<b>5. ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ผู้ช่วยพนักงาน	12	13.19
พนักงาน (ระดับ 4 - 9 และบริการ 1 - 3)	69	75.82
ผู้บริหาร (ระดับ 10 - 13)	10	10.99
<b>6. ระยะเวลาการทำงาน</b>		
1 - 5 ปี	31	34.07
6 - 10 ปี	22	24.18
11 - 20 ปี	6	6.59
20 ปีขึ้นไป	32	35.16

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร	จำนวน 91 คน	ร้อยละ (100.00)
<b>7. ระดับรายได้</b>		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	32	35.16
20,000 - 40,000 บาท	23	25.27
40,001 - 60,000 บาท	15	16.48
60,001 บาท ขึ้นไป	21	23.08

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย วิชาการ เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ดังนี้

**เพศ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 62.64 และเพศหญิง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 37.36

**อายุ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 36.26 รองลงมา คือ อายุ 51 -60 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 27.47 รองลงมา คือ อายุ 20 – 30 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็น 23.08 และน้อยที่สุด คือ อายุ 41 – 56 จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.19

**สถานภาพ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 49.45 รองลงมา คือ สถานภาพโสด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 47.25 และน้อยที่สุด คือ สถานภาพหย่า/ม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30

**ระดับการศึกษา** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 74.72 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 21.98 และน้อยที่สุด คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30

**ตำแหน่งปัจจุบัน** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีตำแหน่งพนักงาน จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 75.82 รองลงมา คือ ตำแหน่งผู้ช่วยพนักงาน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.19 และน้อยที่สุดคือ ตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.99

**ระยะเวลาการทำงาน** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 35.16 รองลงมา คือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 24.18 รองลงมา คือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 24.18 และน้อยที่สุด คือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.59

ระดับรายได้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 35.16 รองลงมา คือ มีรายได้ 20,000 – 40,000 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 25.27 รองลงมา คือ มีรายได้ 60,001 ขึ้นไปจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 และน้อยที่สุด คือ 40,001 – 60,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 16.48

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมายธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ผู้ศึกษาได้ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ตามแนวคิดของ Michael Marquardt ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้การปรับเปลี่ยนองค์กรการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลการจัดการ ความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จากผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย ภาพรวมและรายด้าน

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. พลวัตแห่งการเรียนรู้	4.16	0.69	มาก
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร	4.20	0.72	มาก
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	4.20	0.64	มาก
4. การจัดการความรู้	4.10	0.65	มาก
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.24	0.70	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.18</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.24) รองลงมา คือ การ

ปรับเปลี่ยนองค์กร และการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย = 4.20) รองลงมา คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย = 4.16) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ย = 4.10)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ รายด้านและรายชื่อ

ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. มีการสนับสนุนและคาดหวังให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของตนเอง	4.27	0.72	มากที่สุด
2. มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงเพิ่มพูนความสามารถ เชิงปรับตัวในปัจจุบัน เชิงคาดการณ์อนาคตและเชิงสร้างสรรค์	4.08	0.81	มาก
3. บุคลากรและทีมต่าง ๆ ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงผสมผสานการปฏิบัติงานจริง	4.14	0.78	มาก
รวม	4.16	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการสนับสนุนและคาดหวังให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.27) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรและทีมต่าง ๆ ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงผสมผสานการปฏิบัติงานจริง (ค่าเฉลี่ย = 4.14) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงเพิ่มพูนความสามารถ เชิงปรับตัวในปัจจุบัน เชิงคาดการณ์อนาคตและเชิงสร้างสรรค์ (ค่าเฉลี่ย = 4.08) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร รายด้าน และรายชื่อ

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. มีผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.33	0.80	มากที่สุด
2. การบริหารมีความคล่องตัวและมีระดับชั้นของการบริหารที่น้อยลง เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับ	4.07	0.85	มาก
3. กลุ่มงานต่าง ๆ มีความร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกันและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าที่จะจำกัดตนเองให้อยู่แต่ในขอบเขตการทำงานในกลุ่มงานของตนเท่านั้น	4.21	0.71	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย = 4.33) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ กลุ่มงานต่าง ๆ มีความร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกันและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าที่จะจำกัดตนเองให้อยู่แต่ในขอบเขตการทำงานในกลุ่มงานของตนเท่านั้น (ค่าเฉลี่ย = 4.21) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบริหารมีความคล่องตัวและมีระดับชั้นของการบริหารที่น้อยลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และการเรียนรู้ในทุกระดับ (ค่าเฉลี่ย = 4.07) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล รายด้านและรายชื่อ

ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ที่เหมาะสม	4.16	0.76	มาก
2. ผู้บริหารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้	4.15	0.79	มาก
3. เราแบ่งปันข้อมูลกับลูกค้าด้วยความกระตือรือร้นและขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อที่จะได้เรียนรู้รวมถึงปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการของเราให้ดีขึ้น	4.29	0.67	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.67</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เราแบ่งปันข้อมูลกับลูกค้าด้วยความกระตือรือร้นและขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อที่จะได้เรียนรู้ รวมถึงปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการของเราให้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย = 4.29) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 4.16) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ รวมทั้งส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้พร้อม ๆ กับกระตุ้นให้มีการทดลอง เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.15) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ รายด้านและรายชื่อ

ด้านการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. มีการแสวงหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น โดยคำนึงถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่อยู่นอกสาขางานตนเอง	4.20	0.79	มาก
2. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กร	4.11	0.67	มาก
3. มีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสาขางานเพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มแผนก และฝ่ายต่าง ๆ	3.98	0.82	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้อมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการแสวงหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น โดยคำนึงถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่อยู่นอกสาขางานตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.20) รองลงมาคือ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย (ค่าเฉลี่ย = 4.11) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสาขางาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย = 3.98)



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี รายด้านและรายชื่อ

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ได้นำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร	4.22	0.77	มากที่สุด
2. ทุกคนสามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลได้โดยผ่านทาง LAN อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต	2.30	0.77	มากที่สุด
3. ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.76	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.24</b>	<b>0.70</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทุกคนสามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลได้ โดยผ่านทาง LAN อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต (ค่าเฉลี่ย = 4.30) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ได้นำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย = 4.22) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.20) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

#### 3.1 พนักงานฝ่ายกฎหมายของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ในกรณีที่ตัวแปรอิสระมี 2 กลุ่ม ใช้  $t$ -test ในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และสถิติ  $F$ -test กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 จะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธี Scheffe

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของฝ่ายกฎหมาย  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	t	Sig
ชาย	63.61	0.19	0.84	0.36
หญิง	61.18	0.19		

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านของฝ่ายกฎหมาย  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	t	Sig
<b>ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้</b>				
ชาย	12.67	0.30	1.08	0.30
หญิง	12.21	0.29		
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>				
ชาย	12.74	0.45	0.66	0.42
หญิง	12.38	0.44		
<b>ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล</b>				
ชาย	12.86	0.10	0.44	0.51
หญิง	12.18	0.11		
<b>ด้านการจัดการความรู้</b>				
ชาย	12.37	0.60	1.55	0.22
หญิง	12.15	0.59		
<b>ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</b>				
ชาย	12.98	0.11	1.07	0.30
หญิง	12.26	0.15		

จากตารางที่ 4.9 พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในทุกด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของฝ่ายกฎหมายวิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F	Sig
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3	16.48	0.22	0.88
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	87	74.73		

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามอายุ

ระดับในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F	Sig
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	1.32	0.31	0.82
	ภายในกลุ่ม	87	4.31		
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	1.50	0.32	0.81
	ภายในกลุ่ม	87	4.75		
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	0.98	0.26	0.86
	ภายในกลุ่ม	87	3.83		
ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	3.77	0.99	0.40
	ภายในกลุ่ม	87	3.83		
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	3	2.54	0.57	0.64
	ภายในกลุ่ม	87	4.45		

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามสถานภาพ

แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F	Sig
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	69.72	0.96	0.39
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	88	72.86		

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามสถานภาพ

ระดับในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F	Sig
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	7.38	1.784	0.17
	ภายในกลุ่ม	88	4.14		
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2	6.16	1.34	0.27
	ภายในกลุ่ม	2	4.61		
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	88	1.67	0.44	0.65
	ภายในกลุ่ม	2	3.78		
ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	88	2.56	0.67	0.52
	ภายในกลุ่ม	2	3.86		
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	88	0.54	0.12	0.89
	ภายในกลุ่ม	2	4.47		

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F	Sig
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	9.12	0.21	0.89
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	88	74.24		

จากตารางที่ 4.14 พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F	Sig
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	2.57	0.61	0.55
	ภายในกลุ่ม	88	4.25		
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.01	0.01	1.00
	ภายในกลุ่ม	2	4.75		
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	88	0.50	0.13	0.88
	ภายในกลุ่ม	2	3.81		
ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	88	0.81	0.21	0.81
	ภายในกลุ่ม	2	3.90		
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	88	0.97	0.22	0.81
	ภายในกลุ่ม	2	4.46		

จากตารางที่ 4.15 พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F	Sig
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	44.25	0.60	0.55
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	88	73.24		

จากตารางที่ 4.16 พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ระดับในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F	Sig
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	11.09	0.61	0.55
	ภายในกลุ่ม	88	4.05		
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.65	0.01	1.00
	ภายในกลุ่ม	88	4.73		
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	8	2.93	0.13	0.88
	ภายในกลุ่ม	88	3.75		
ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	8	1.20	0.21	0.81
	ภายในกลุ่ม	88	3.89		
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	8	0.05	0.22	0.81
	ภายในกลุ่ม	88	4.48		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.17 พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านพลวัตการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

สำหรับความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านพลวัตการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ย	ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
		ผู้ช่วยพนักงาน	พนักงาน (ระดับ 4-9)	ผู้บริหาร (ระดับ 10-13)
ผู้ช่วยพนักงาน	11.58	-	0.41	0.75*
พนักงาน (ระดับ 4-9)	12.49		-	0.34*
ผู้บริหาร (ระดับ 10-13)	13.44			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ตำแหน่งผู้ช่วยพนักงานและตำแหน่งพนักงาน (ระดับ 4-9) มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างจากตำแหน่งผู้บริหาร (ระดับ 10-13) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของฝ่ายกฎหมาย  
 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามตามระยะเวลาการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F	Sig
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3	155.85	2.23	0.19
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	88	69.93		

จากตารางที่ 4.19 พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านของฝ่าย  
 กฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามระยะเวลา  
 การทำงาน

ระดับในด้านการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	df	MS	F	Sig
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	5.28	1.27	0.55
	ภายในกลุ่ม	87	4.17		
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	11.03	2.50	1.00
	ภายในกลุ่ม	87	4.42		
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	7.07	1.96	0.88
	ภายในกลุ่ม	87	3.62		
ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	7.31	1.97	0.81
	ภายในกลุ่ม	87	3.71		
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	3	5.30	1.22	0.81
	ภายในกลุ่ม	87	4.35		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตารางที่ 4.20 พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

สำหรับความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ตำแหน่งปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ย	ตำแหน่งงานปัจจุบัน			
		1-5 ปี	6-10 ปี	11-20 ปี	20 ปีขึ้นไป
1-5 ปี	12.13	-	0.55	0.43	0.09*
6-10 ปี	13.50		-	0.12	0.45
11-20 ปี	13.43			-	0.33
20 ปี ขึ้นไป	12.19				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างจากกลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามระดับรายได้

แหล่งความแปรปรวน	df	MS	F	Sig
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3	167.71	2.41	0.07*
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	88	69.52		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.22 พบว่า บุคลากรที่มีระดับรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกระดับรายได้

ระดับในด้านการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	df	MS	F	Sig
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	7.90	1.94	0.13
	ภายในกลุ่ม	87	4.08		
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	6.05	1.32	0.27
	ภายในกลุ่ม	87	4.59		
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	7.86	2.19	0.09*
	ภายในกลุ่ม	87	3.59		
ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	10.01	2.77	0.47
	ภายในกลุ่ม	87	3.62		
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	3	5.59	1.29	0.28
	ภายในกลุ่ม	87	4.34		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.23 พบว่า บุคลากรที่มีระดับรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

สำหรับความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย วิชาการ เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรทั้งในภาพรวมและด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของฝ่ายกฎหมาย วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามระดับรายได้

ระดับรายได้	ค่าเฉลี่ย	ระดับรายได้			
		ต่ำกว่า 20,000	20,000- 40,000	40,001- 60,000	60,001 ขึ้นไป
ต่ำกว่า 20,000	61.02	-	0.22	0.12	0.57
20,000 - 40,000	66.61		-	0.20	0.17*
40,001 - 60,000	60.57			-	0.04*
60,0001 ขึ้นไป	61.95				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มที่มีระดับรายได้ 20,000 – 40,000 บาท และกลุ่มที่มีระดับรายได้ 40,000 - 60,000 บาท มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างจากกลุ่มที่มีระดับรายได้ 60,000 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย  
 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล จำแนก  
 ตามระดับรายได้

ระดับรายได้	ค่าเฉลี่ย	ระดับรายได้			
		ต่ำกว่า 20,000	20,000- 40,000	40,001- 60,000	60,001 ขึ้นไป
ต่ำกว่า 20,000	12.16	-	0.42	0.22	0.12
20,000 - 40,000	13.44		-	0.19	0.30*
40,001 - 60,000	12.64			-	0.10*
60,0001 ขึ้นไป	12.28				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.25 พบว่า กลุ่มที่มีระดับรายได้ 20,000 – 40,000 บาท และกลุ่มที่มีระดับ  
 รายได้ 40,000 – 60,000 บาท มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างจากกลุ่มที่มี  
 ระดับรายได้ 60,000 บาท ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ไม่พบความ  
 แตกต่าง

### 3.2 ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย กฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 มีปัจจัยด้านองค์กร 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้าน  
 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร  
 และปัจจัยด้านการจูงใจ

ตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ปัจจัยด้านองค์การ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน	ระดับความสัมพันธ์
ด้านภาวะผู้นำ	0.75	สูง
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.71	สูง
ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	0.71	สูง
ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ	0.72	สูง
ด้านโครงสร้างองค์กร	0.72	สูง
ด้านการจูงใจ	0.69	สูง
<b>รวม</b>	<b>0.72</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยด้านที่สูงที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำ ( $r = 0.75$ ) รองลงมา คือ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการและด้าน โครงสร้างองค์กร ( $r = 0.72$ ) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ( $r = 0.71$ ) และน้อยที่สุด คือ ด้านการจูงใจ ( $r = 0.69$ )

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร” มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
2. เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร นำเสนอสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.64 ที่เหลือเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 37.36

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.26 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 51 -60 ปี คิดเป็นอัตราร้อยละ 27.47 อายุระหว่าง 20 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.08 และ น้อยที่สุด คือ อายุระหว่าง 41 – 56 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.19

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 49.45 รองลงมา คือ สถานภาพ โสด คิดเป็นร้อยละ 47.25 และน้อยที่สุด คือ สถานภาพหย่า/ม้าย/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 3.30

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 74.72 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.98 และน้อยที่สุด คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.30

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีตำแหน่งพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 75.82 รองลงมา คือ ตำแหน่ง ผู้ช่วยพนักงาน คิดเป็นอัตราร้อยละ 13.19 และน้อยที่สุด คือ ตำแหน่งผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 10.99

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.16 รองลงมา คือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.18 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.18 และน้อยที่สุด คือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.59

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.16 รองลงมา คือ มีรายได้ 20,000 – 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 25.27 มีรายได้ 60,001 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 23.08 และน้อยที่สุด คือ 40,001 – 60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.48

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สามารถสรุปได้ดังนี้

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.24) รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.16) และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.10)

## ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานฝ่ายกฎหมายของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามเพศ พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามอายุ พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามสถานภาพ พบว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับ

การศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่าระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

7. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามระดับรายได้ พบว่า รายได้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยด้านที่สูงที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำ รองลงมา คือ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ และด้าน โครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และน้อยที่สุด คือ ด้านการจูงใจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 2. การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุสนานี ยาโม (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร



แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ พบว่า สถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเริงฤดี หนูขำ (2553) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 พบว่า สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมระดับมาก

ในการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานฝ่ายกฎหมายของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันในด้านตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้ ในขณะที่ด้านเพศ อายุ สถานภาพ และระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ภักสิริ แอนิหน (2557) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน พบว่า บุคลากรที่มีระดับรายได้ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน และอำนาจ มีเงิน (2553) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ พบว่า รายได้ต่อเดือนและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน และสุริรัตน์ คล้ายสถาพร (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรทุกปัจจัยจะมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมายในทุก ๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ Sandra Kaiser (2543) ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ และการจูงใจ มีอิทธิพลและมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

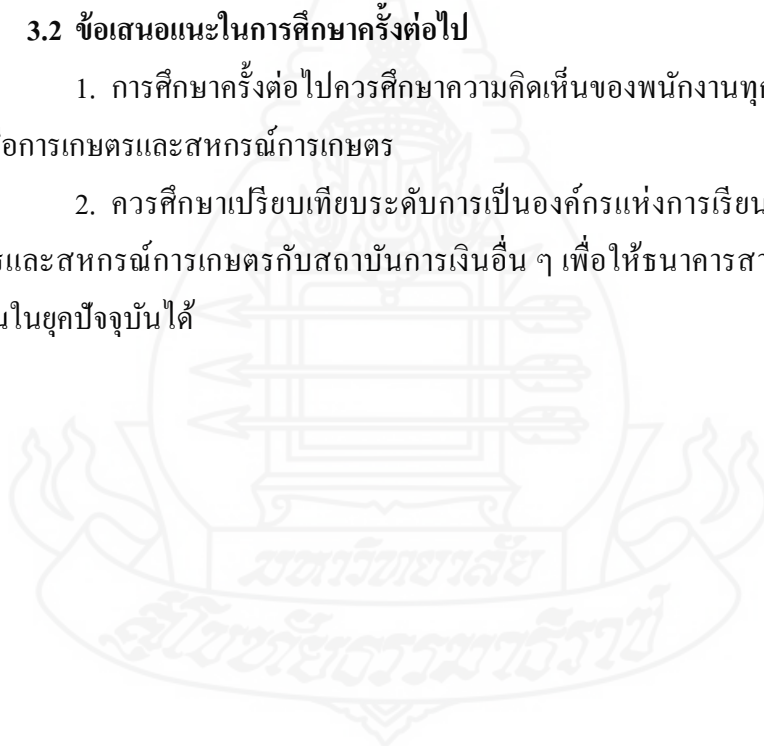
1. แม้ว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมากแล้ว พนักงานก็ควรต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง นำความรู้และประสบการณ์การที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงและยั่งยืนต่อไป

2. จากผลการศึกษา พบว่า ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปวางแผนและพัฒนาาระบบด้านการจัดการองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้ง่าย และให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาความคิดเห็นของพนักงานทุกหน่วยงานในสังกัดธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรกับสถาบันการเงินอื่น ๆ เพื่อให้ธนาคารสามารถทันต่อสภาวะการแข่งขันในยุคปัจจุบันได้





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- อรนุช ไลงาม. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สะกีน๊ะ หลีแอ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- รุสนานี ยาโม. (2555). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- เริงฤดี หนูขำ. (2553). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ภักศิริ แอนิหน. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- สุวีรัตน์ คล้ายสถาพร. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนครปฐม, นครปฐม.
- เด่นชัย เอี่ยมสุวรรณ. (2556). *การพัฒนาผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมทางหลวง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วิสุทธิมรรค อำนัณณ. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรในโรงเรียนไพฑูริคศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

- ชายแดน ทับเสือ. (2548). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- วุฒิพร พรหมราษฎร์. (2550). *การพัฒนารูปแบบสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลแวงใหญ่ อำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เฉลิมฤทธิ์ สาระกุล และ สุรางค์ เทพศิริ. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตสระบุรี*. (บทความวิจัยบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, ปทุมธานี.
- อำนาจ มีเงิน. (2553). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- วิจารณ์ พานิช. (2556). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2559.  
จาก <https://sites.google.com.site/winaik103/263-611/xngkhkr-haeng-kar-reiyn-ru-lo>.
- ชานินทร์ หงส์มานิต. (2550). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2559.  
จาก <https://www.my2tum.multiply.com/jurnal/item/19/19>
- Marquard, Michael (2557). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. แปลโดย กานต์สุดา มาณะศิริรานนท์.
- Chris, A. (1978). *Organization Learning: A theory of Action Perpective*. Massachusetts: Addison - Wesley.
- Senge, P. M. (1998). *The Fifth Discipline: The Art&Practice of the Learning Organization*. Sydney: Random house.
- Steward, S. (1996). *Managing Change Through Training and Derelopment*. London:Koyun Page.
- Gavin, D. (1993). *Building a learing Organization*. Harvard Businedd Review.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the Learning Organization: Exploring A model of Learning Organization*. Dissertation for the Degree of Doctor of philosophy of the Louisiana State University.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global*. Success New York: BcGraw – Hill.

- Bennett, A. (1994). *An empirical study of the Learning Organization model in information technology enabled process improvement*. Dissertation Abstract International.
- Miskel, H. (2001). *The Global Learning Organization III*. Singapore: Irwin Professional Publishing.
- Leon, W. (1993). *The Learning Organization: Come Alive Training & Development*.
- Osborne, A. (1998). *The Learning company: A strategy for sustainable development*. London: McGraw – Hill.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) นายชะลอ ดุลยพัชร

วุฒិการศึกษา นิติศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นิติกร 9

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

2) นางสาวพรริษา สุขสงวน

วุฒิการศึกษา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พนักงานธุรการ

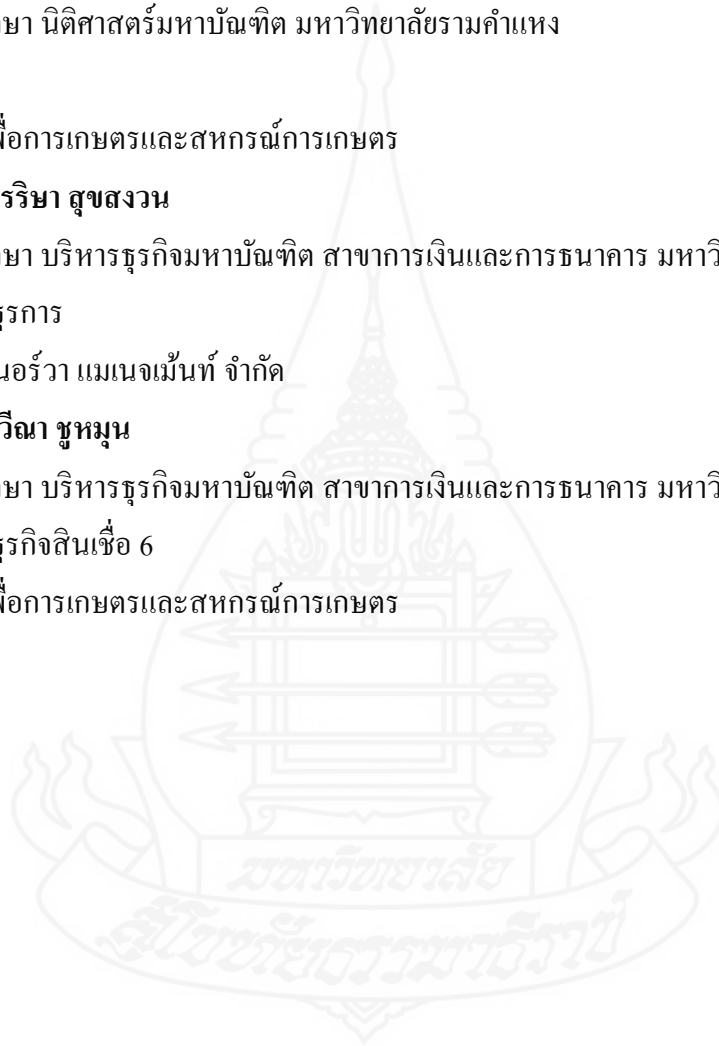
บริษัท มินเนอร์วา แมเนจเม้นท์ จำกัด

3) นางสาวปวีณา ชูหมน

วุฒิการศึกษา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พนักงานธุรกิจสินเชื่อ 6

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร



**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย**



**แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย**  
**เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายกฎหมาย**  
**ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร**

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 4 ตอน  
ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล  
ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. โปรดอ่านคำแนะนำก่อนตอบแบบสอบถาม
3. โปรดตอบแบบสอบถามเพื่อจะได้นำคำตอบของท่านไปเป็นข้อมูลในการวิจัย
4. แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดผิดหรือถูก ข้อมูลที่ได้ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน

โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถามจากท่าน ความคิดเห็นของท่านถือเป็นข้อมูลที่มีค่ายิ่ง โดยข้อมูลที่ได้อาจไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้ศึกษาจะเก็บความคิดเห็นของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูง  
นางสาวศราภรณ์ เหลือเทพ  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของฝ่ายธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย/ลงในช่องว่าง

- |                    |  |  |
|--------------------|--|--|
| 1. เพศ             | <input type="checkbox"/> ชาย                     | <input type="checkbox"/> หญิง                |
| 2. อายุ            | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 20              | <input type="checkbox"/> 20 - 30             |
|                    | <input type="checkbox"/> 31- 40                  | <input type="checkbox"/> 41 - 50             |
|                    | <input type="checkbox"/> 51-60                   |  |
| 3. สถานภาพการสมรส  | <input type="checkbox"/> โสด                     | <input type="checkbox"/> สมรส                |
|                    | <input type="checkbox"/> หย่า/ม้าย/แยกกันอยู่    |  |
| 4. ระดับการศึกษา   | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี        | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี           |
|                    | <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี        |  |
| 5. ตำแหน่งปัจจุบัน | <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยพนักงาน          | <input type="checkbox"/> พนักงาน (ระดับ 4-9) |
|                    | <input type="checkbox"/> ผู้บริหาร (ระดับ 10-13) |  |
| 6.ระยะเวลาการทำงาน | <input type="checkbox"/> 1 -5 ปี                 | <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี           |
|                    | <input type="checkbox"/> 11 - 20 ปี              | <input type="checkbox"/> 20 ปีขึ้นไป         |
| 7.ระดับรายได้      | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 20,000 บาท      | <input type="checkbox"/> 20,000 - 40,000 บาท |
|                    | <input type="checkbox"/> 40,001 - 60,000 บาท     | <input type="checkbox"/> 60,0001 บาท ขึ้นไป  |

## ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

5 = มากที่สุด    4 = มาก    3 = ปานกลาง    2 = น้อย    1 = น้อยที่สุด

รายละเอียดการประเมิน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ</b>					
1.1 ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์					
1.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
1.3 ผู้บริหารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยการความสะดวกในการ เรียนรู้					
<b>2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>					
2.1 ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2.2 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
2.3 ในองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
<b>3. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์</b>					
3.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร					
3.2 องค์กรมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับรู้ถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน					
3.3 ผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร					
<b>4. ปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ</b>					
4.1 มีการจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน					
4.2 ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริม การเรียนรู้					
4.3 การเรียนรู้ของบุคลากรเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร					

<b>5. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร</b>					
5.1 โครงสร้างขององค์กรมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากรรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ					
5.2 องค์กรมีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบตามโครงสร้างอย่างชัดเจน					
5.3 การสื่อสารจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงานมีความรวดเร็วและถูกต้อง					
<b>6. ปัจจัยด้านการจูงใจ</b>					
6.1 ท่านได้รับโอกาสการพัฒนาตนเองจากองค์กร เช่น การให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรม ฯลฯ					
6.2 ท่านได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ เช่น การได้รับคำยกย่องชมเชย ฯลฯ					
6.3 ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับ เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส เป็นต้น					



### ตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

5 = มากที่สุด    4 = มาก    3 = ปานกลาง    2 = น้อย    1 = น้อยที่สุด

รายละเอียดการประเมิน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้</b>					
1.1 มีการสนับสนุนและคาดหวังให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของตนเอง					
1.2 มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงเพิ่มพูนความสามารถ เชิงปรับตัวในปัจจุบันเชิงคาดการณ์อนาคตและเชิงสร้างสรรค์					
1.3 บุคลากรและทีมต่าง ๆ ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงผสมการปฏิบัติงานจริง กล่าวคือ พวกเขาพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างรอบคอบ และนำความรู้ใหม่ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลตามที่ต้องการ					
<b>2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>					
2.1 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2.2 การบริหารมีความคล่องตัวและมีระดับชั้นของการบริหารที่น้อยลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับ					
2.3 กลุ่มงานต่าง ๆ มีความร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกันและเพื่อการเรียนรู้มากกว่าที่จะจำกัดตนเองให้อยู่แต่ในขอบเขตการทำงานในกลุ่มงานของตนเท่านั้น					
<b>3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล</b>					
3.1 มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ที่เหมาะสม					

รายละเอียดการประเมิน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (ต่อ)</b>					
3.2 ผู้บริหารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ รวมทั้งส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้พร้อม ๆ กับกระตุ้นให้มีการทดลอง เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้					
3.3 เราแบ่งปันข้อมูลกับลูกค้าด้วยความกระตือรือร้น และขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อที่จะได้เรียนรู้ รวมถึงปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการของเราให้ดีขึ้น					
<b>4. ด้านการจัดการความรู้</b>					
4.1 มีการแสวงหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น โดยคำนึงถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่อยู่นอกสายงานตนเอง					
4.2 มีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย					
4.3 มีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มแผนก และฝ่ายต่าง ๆ					
<b>5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</b>					
5.1 ได้นำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร					
5.2 ทุกคนสามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลได้โดยผ่านทาง LAN อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต					
5.3 ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางสาวศราภรณ์ เหลือเทพ
วัน เดือน ปีเกิด	21 ธันวาคม 2532
ประวัติการศึกษา	การบัญชีธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2554
สถานที่ทำงาน	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพังงา
ตำแหน่ง	พนักงานการเงิน 4

