

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและ  
สหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่

นายอำนาจ มีเงิน

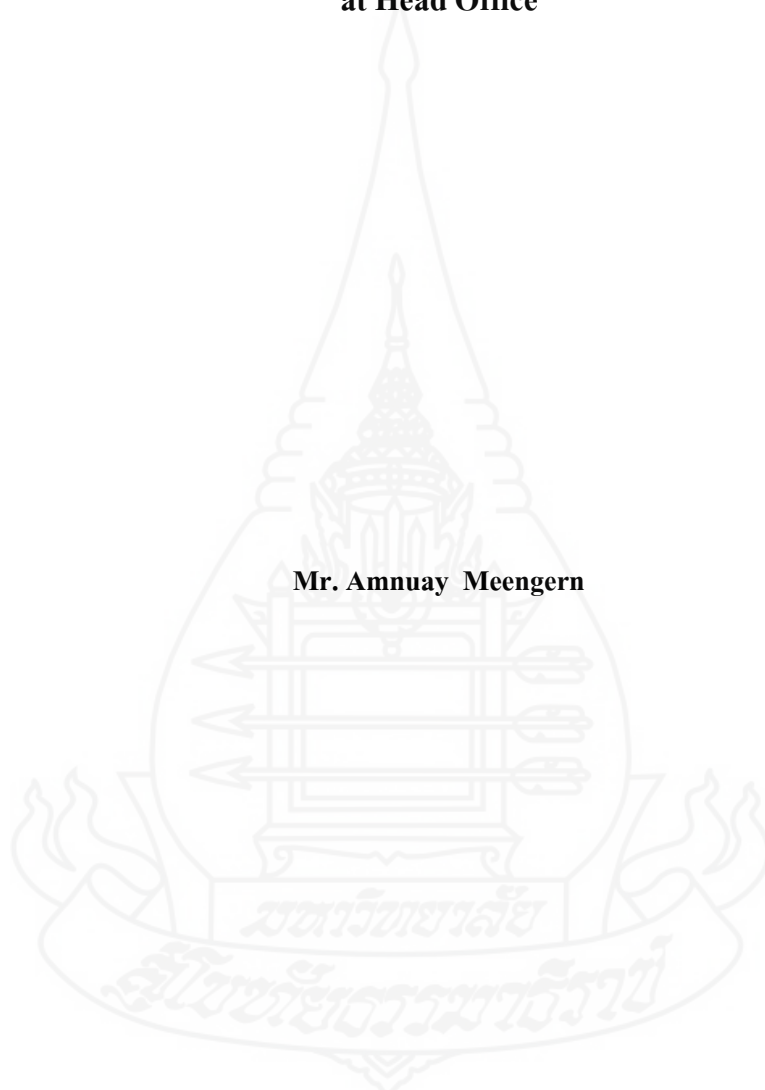


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Learning Organization of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives  
at Head Office**

**Mr. Amnuay Meengern**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่
ชื่อและนามสกุล	นายอำนาจ มีเงิน
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

.....  
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์  
การเกษตร สำนักงานใหญ่

**ผู้ศึกษา** นายอำนาจ มีเงิน **รหัสนักศึกษา** 2513000881 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2553

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ (2) เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ จำนวน 323 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ

ผลการศึกษาพบว่า (1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านระบบบัญชีควบคุม มีค่าเฉลี่ย 3.36 ลำดับที่สองคือ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศที่สรรค์สร้าง และด้านวิธีการเรียนรู้ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.33 ลำดับที่สามคือ ด้านการปฏิสัมพันธ์ภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.29 (2) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ พบว่า อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสายงานที่ปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนเพศที่แตกต่างกัน มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน (3) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ควรสร้างทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้ตระหนักถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ใฝ่รู้ ควรให้ความรู้เชิงลึกและเฉพาะด้าน ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้พนักงานระดับล่างและผู้บริหารควรเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

**คำสำคัญ** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีจากความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง รองศาสตราจารย์ธนชัย มจินดา รองศาสตราจารย์จักรภรณ์ สุธรรมสภา รองศาสตราจารย์ยุทธนา ธรรมเจริญ รองศาสตราจารย์วรณิ ชลนภาสถิตย์ รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์ และรองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ ที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทวิชา และให้คำแนะนำช่วยเหลือในการศึกษาตลอดมา ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง กรรมการสอบ ผู้ศึกษาตระหนักถึงความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของคณาจารย์ทุกท่านและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ นางสาววิจิตรา พิขวงค์ นางชนาวดี พิพัฒนานันท์ และเพื่อนพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดพะเยา สำนักงานจังหวัดตาก นักศึกษาปริญญาโท พร้อมด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้อำนวยการส่วนงานและเพื่อนพนักงานสำนักงานใหญ่ทุกท่าน และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาช่วยเหลือห่วงใย เอื้ออาทร มอบความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีแก่ผู้ศึกษาโดยตลอด รวมทั้งผู้ที่ผู้ศึกษาได้ขอความช่วยเหลือแต่มิได้กล่าวมา ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ได้ให้ชีวิตและวางรากฐานทางการศึกษา ญาติ-พี่น้อง และครอบครัวที่เป็นแรงผลักดัน คอยให้กำลังใจผู้ศึกษาตลอดมา จนสำเร็จการศึกษา

อำนาจ มีเงิน

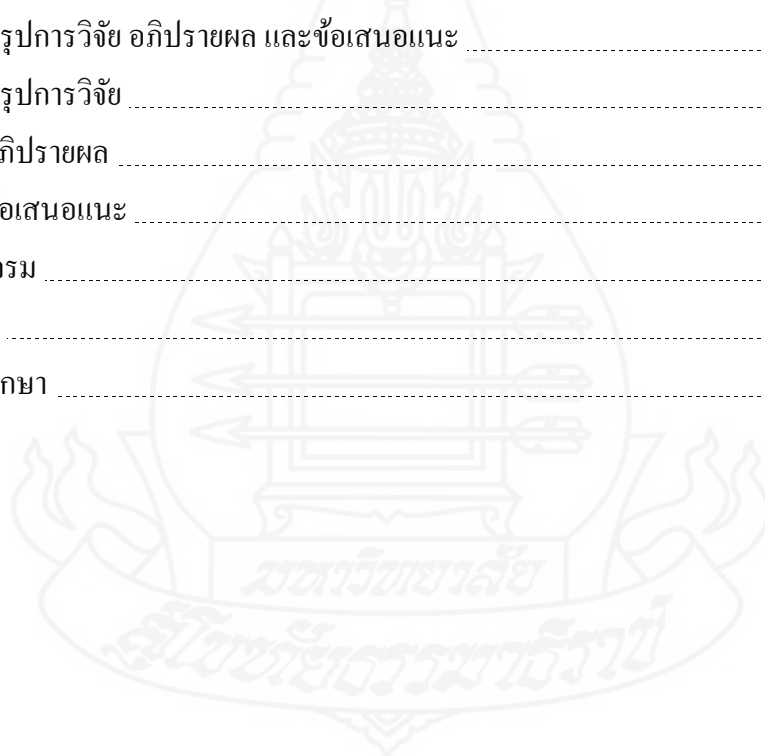
ธันวาคม 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	3
สมมติฐานของการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	7
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	23
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และการบริหารจัดการองค์กร แห่งการเรียนรู้ .....	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	42
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	43
สถิติที่ใช้ในการศึกษา .....	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	45
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ โดยรวม .....	46
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ .....	59
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร .....	65
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	67
สรุปการวิจัย .....	67
อภิปรายผล .....	71
ข้อเสนอแนะ .....	76
บรรณานุกรม .....	79
ภาคผนวก .....	82
ประวัติผู้ศึกษา .....	90



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	ความถี่และร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 45
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรายด้านและภาพรวม..... 47
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้ขององค์กร..... 48
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม..... 49
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสาร..... 50
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบบัญชีควบคุม..... 51
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิสัมพันธ์ภายใน..... 52
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น..... 53
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้..... 54
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม..... 55
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์กร..... 56
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์..... 57
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง..... 58
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการ เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 59

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามเพศ.....	60
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามอายุ.....	61
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	61
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามระดับการศึกษา.....	62
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	62
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	63
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนเป็นรายคู่.....	63
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงาน.....	64
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติเป็นรายคู่.....	64

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.....	31



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้เข้าสู่ยุคฐานความรู้อย่างไร้พรมแดน โดยที่ทุกแห่งทั่วโลก กลายเป็นตลาดการค้าเพียงแห่งเดียว เนื่องจากทุกประเทศได้มีการเชื่อมโยงถึงกันหมดไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งใหญ่และเล็ก สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากๆ ก็คือ ความสามารถในการจัดการ ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอยู่อย่างยั่งยืนท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาวิธีการจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพสูงขึ้น ปรับพื้นฐานความรู้ของคนในองค์การให้มีความสามารถ เรียนรู้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้าง กระบวนการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของ การคิดริเริ่ม การใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะการสื่อสาร ทุกคนสามารถเข้าถึงข่าวสารความรู้ได้ใน ระยะเวลาอันรวดเร็วผ่านระบบเครือข่าย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างกว้างขวางเกิดผล ในการนำความรู้ที่หลากหลายมาบูรณาการเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ องค์การเข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน (คณีย์ เทียนพุทธ, 2551: 19 )

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในฐานะที่เป็นธนาคารของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2509 นับเนื่องมาถึง ปัจจุบันเป็นปีที่ 44 โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยเหลือเกษตรกรไทยให้หลุดพ้นจากความยากจน และ การถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้านายทุนรวมทั้งความตั้งใจที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตและฐานะ ความเป็นอยู่ของชาวบ้านให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องดำเนินการเชิงธุรกิจอยู่ภายใต้การ แข่งขันในมิติของการเป็นธนาคารด้วย นับตั้งแต่จำเนียร สาระนาท ผู้จัดการคนแรก ได้วางรากฐาน ให้กับ ธ.ก.ส. ท่านกำหนดรูปแบบวิธีปฏิบัติงานทั้งด้านสินเชื่อ และระบบบัญชีอย่างเป็นระบบ รัดกุม ปลูกฝังพนักงานให้เป็นพนักงานธนาคารที่ดี โดยมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม มีสำนึก รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ เสียสละอุทิศตนไม่แสวงหาผลประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่เพื่อ สร้างความเชื่อถือจากเกษตรกร ส่งผลให้ ธ.ก.ส. ประสบความสำเร็จ เป็นสถาบันทางการเงินที่มี คุณค่าในการช่วยเหลือพัฒนาชนบทไทย (โสฬส ศิริไสย์, จำเนียร สาระนาท, 2553: 161)

ปัจจุบันธนาคารได้ดำเนินงานผ่านมาจนถึงช่วงทศวรรษที่ 5 (2551-2560) ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการแข่งขัน เพื่อความมั่นคงขององค์กร จำเป็นต้องพัฒนาธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถดำเนินงานภายใต้ฐานความรู้ของพนักงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่า สามารถนำความรู้มาขับเคลื่อนงานในด้านต่างๆ ขององค์กรได้ เพื่อให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ถึงแวดล้อม ธนาคารจึงกำหนดให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแผนงานสำคัญ และจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

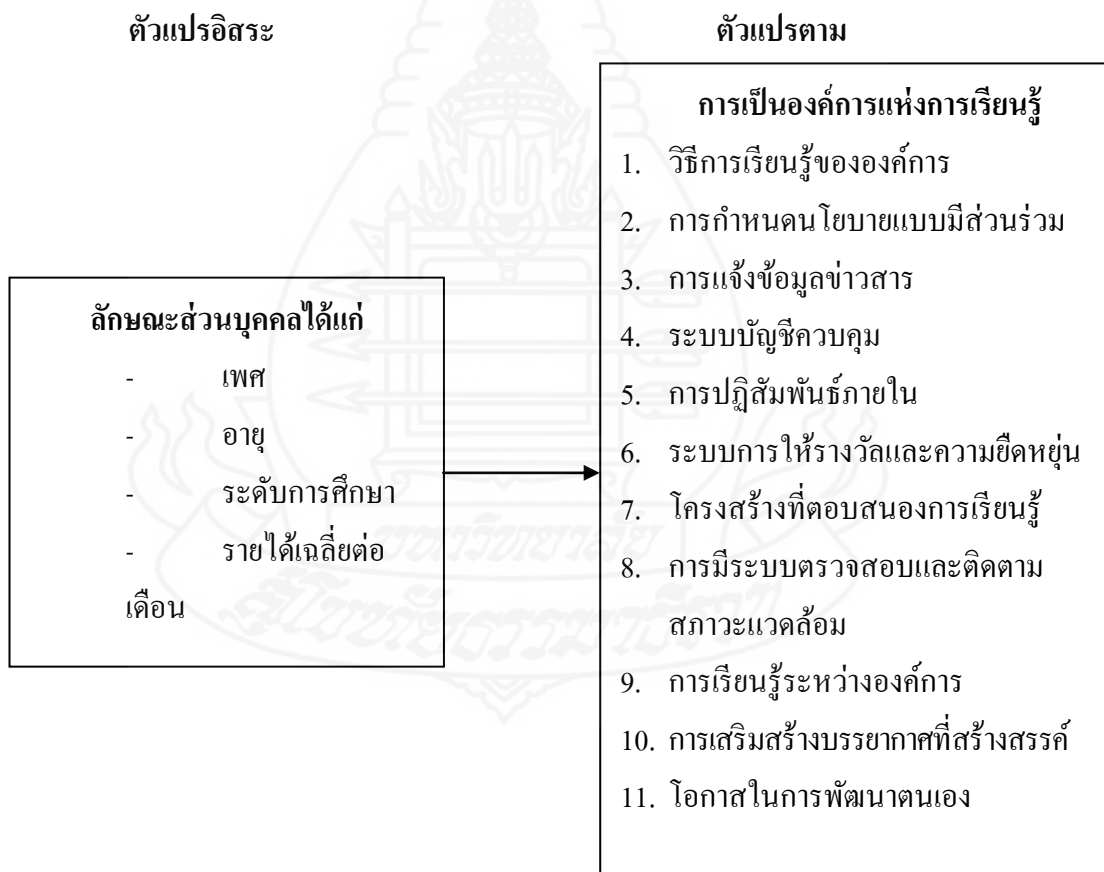
การสร้างให้ธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นพื้นฐานสำคัญในการส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของธนาคารอย่างมีคุณภาพ เป็นธนาคารของรัฐที่ใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ จำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อขับเคลื่อนงานต่างๆ ในด้านการพัฒนาและบริหารจัดการให้รองรับกับภารกิจของรัฐบาลและภารกิจของธนาคารเอง ประกอบกับจากการตรวจประเมินโดยบริษัท ทรিসท์คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (TRIS) ได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้ส่วนงานของรัฐดำเนินการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ธนาคารจึงกำหนดแผนประเมินตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแผนสำคัญระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2551 และเพิ่มความสำคัญโดยการนำเข้าเป็นแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรในปี 2553 อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้คัดเลือก ธ.ก.ส. เป็นหน่วยงานนำร่องในการใช้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) มาดำเนินการบริหารจัดการและปรับปรุง พัฒนาองค์กร ซึ่งระบบ SEPA ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้สามารถปฏิบัติงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ใน ธ.ก.ส. สังกัดสำนักงานพัฒนาองค์กรและระบบ จึงเห็นความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาการเรียนรู้ และสามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทันต่อภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่
2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

## กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีการรับรู้สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านแตกต่างกัน
2. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยประยุกต์ใช้แนวทางของ Peter M.Senge ซึ่งมีส่วนประกอบ 5 ด้าน ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ได้ประยุกต์และเรียบเรียงประเด็นต่างๆ เป็นหัวข้อรวม 11 ข้อ

1. วิธีการเรียนรู้ขององค์กร
2. การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม
3. การแจ้งข้อมูลข่าวสาร
4. ระบบบัญชีควบคุม
5. การปฏิสัมพันธ์ภายใน
6. ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น
7. โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้
8. การมีระบบตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม
9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร
10. การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์
11. โอกาสในการพัฒนาตนเอง

### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ จำนวน 1,642 คน (ข้อมูลพนักงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ปี 2553)

### ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาค้นคว้านี้เก็บรวบรวมข้อมูลช่วงเดือนกันยายน 2553 โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน ธ.ก.ส. ทุกกอง/ฝ่าย/สำนัก ในสำนักงานใหญ่

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

*ตัวแปรอิสระ* (Independent Variable) ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยเดือน และสายงานการปฏิบัติงาน

*ตัวแปรตาม* (Dependent Variable) ได้แก่ ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ขององค์การ การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม การแจ้งข้อมูลข่าวสาร ระบบบัญชีควบคุม การปฏิสัมพันธ์ภายใน ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ การมีระบบตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม การเรียนรู้ระหว่างองค์การ การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง

### นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีลักษณะมุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์การ อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพทุกคนในองค์การต้องการร่วมกันจริงๆ ในที่นี้ศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ได้แก่

1. วิธีการเรียนรู้ขององค์การ
2. การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม
3. การแจ้งข้อมูลข่าวสาร
4. ระบบบัญชีควบคุม
5. การปฏิสัมพันธ์ภายใน
6. ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น
7. โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้
8. การมีระบบตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม
9. การเรียนรู้ระหว่างองค์การ

10. การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์

11. โอกาสในการพัฒนาตนเอง

**พนักงาน ธ.ก.ส.** หมายถึง พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่

**ลักษณะส่วนบุคคลที่ศึกษา** ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสถานประกอบการปฏิบัติงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ในประเด็นที่ศึกษา 11 ประเด็น ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ขององค์กร การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม การแจ้งข้อมูลข่าวสาร ระบบบัญชีควบคุม การปฏิสัมพันธ์ภายใน ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ การมีระบบตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม การเรียนรู้ระหว่างองค์กร การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง

2. ได้ข้อมูลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

3. เป็นแนวทางแก่ผู้สนใจทั่วไป เพื่อนำไปขยายผลต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) สำนักงานใหญ่ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าทบทวนเอกสารทางวิชาการ เพื่อศึกษาแนวคิดรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายของคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” มีความหมายที่บ่งบอกว่า บุคลากรต้องเกิดการเรียนรู้และจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ สำเร็จเป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังนี้

Peter M. Senge (อ้างถึงใน แอน เมอร์คาเตอร์, 2544) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิดเป็น ที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็น ที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

Dixon (1994 : 136 อ้างถึงใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล, 2546: 36) ได้สรุปความหมายต่างๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้อง เชื่อถือได้มากขึ้น ในการปฏิบัติงานแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิด ที่องค์การมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์การต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันต่างๆ ให้ได้้องค์การในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีมและยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบ และขยายความคิด เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญา ที่แต่ละองค์การยึดถือ นอกจากนี้แล้ว องค์การแห่งการเรียนรู้ ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) คาดคะเนต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้

Ross, Smith, Robert&Kleiner, 1994 (อ้างถึงใน รังสรรค์ รังสิพล และศิริวรรณ อินทร์ไทยวงศ์, 2548: 8) สรุปว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นกระบวนการในการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้น ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์การ โดยเป็นการตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักที่องค์การวางไว้

Marquardt & Reymolds, 1996 (อ้างถึงใน รังสรรค์ รังสิพล และ ศิริวรรณ อินทร์ไทยวงศ์, 2548: 8) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตโดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

เกศรา รักษาติ (2549:24) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์การอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ หรือ Results อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์การต้องการร่วมกันจริงๆ

ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์การที่เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาขีดความสามารถ ศักยภาพทั้งบุคคล ทีมงาน และองค์การ โดยผ่านกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ แลกเปลี่ยนรู้ ซึ่งอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ เครื่องมือ เทคโนโลยี ท่ามกลางบรรยากาศการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การในการปรับเปลี่ยนและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่างๆ ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

## 2. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt และ Reynolds , 1996 (อ้างถึงใน รังสรรค์ รังสิพล และ ศิริวรรณ อินทร์ ไพยวงศ์, 2548: 15) ได้เสนอลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
2. สนับสนุนให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้า และอุปสรรคในการทำงานได้
3. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ที่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็น ผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ
4. สร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ
5. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์การ
6. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
7. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานใน องค์การ
8. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
9. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
10. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้ให้บริการ
11. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
12. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การโดย ภาพรวม
13. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์การ
14. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
15. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
16. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
17. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ
18. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
19. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ
20. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
21. มีการสำรวจและประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้



22. มององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

23. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

จากแนวคิดของ Peter M. Senge, 1990 (อ้างถึงใน แอน เมอร์คาเตอร์, 2544)

กล่าวถึง ทรัพยากรมนุษย์ว่าบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นบุคคลและทีม ทั้งในระดับผู้นำและสมาชิกทั่วไปขององค์การ Senge จะให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องมีวินัย (Discipline) ที่จะสามารถพัฒนาทักษะหรือความสามารถของตนเองได้ 5 ประการ ดังนี้

#### 1. ใฝ่แรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery)

บุคคล หรือสมาชิกขององค์การ เป็นรากฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับใฝ่แรงใฝ่รู้หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้น สมาชิกขององค์การจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ การเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็น และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่น ถิ่นมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ นอกจากนี้ ยังมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

#### 2. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)

เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์การที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์การและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้ และการปฏิบัติถึงสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตน รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับมองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การจะทำให้คนมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการคือ

2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม



การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ที่ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องในองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก และต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ บุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

### 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

เป็นวิธีการทำงานให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดเป็นไปข้างหน้า มองอนาคต และสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ เป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมาย และมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร และยินยอมผูกพันในการดำเนินงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน สมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยการรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การให้เหตุผลและความเป็นไปได้ มีการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน มีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม

3.4 การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

### 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของ ทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มี

โอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

### 5. คิดเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เป็นวิธีคิดให้ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์การได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของตนกับองค์การภายนอก การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบครบวงจรจะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่นั้นคือ มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อๆ กัน มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบครบวงจรคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่นๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์การ การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวมหรือคิดเป็นระบบครบวงจรได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจหลายด้านดังนี้

5.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไว้ประ โยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จาก 5 หลักการข้างต้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีการใฝ่แรงใฝ่รู้และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดและรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องและเป็นจริง รวมทั้งมีความสามารถในการมองโลก และการตัดสินใจที่เหมาะสม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับ

องค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกันสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้ว องค์กรที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิด และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวม และความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อยๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ครอบคลุม ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

จะเห็นได้ว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเน้นการให้ความสำคัญไปที่บุคคล โดยจะต้องทำให้เกิดแรงกระตุ้นจากภายในในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ ได้แก่

1. การควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเองให้เป็นคนที่รู้เห็น และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้
  2. การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เป็นวิธีคิดให้ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์กรได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับองค์กรภายนอก เป็นการคิดให้เป็นภาพรวม
  3. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร
- โดยการหัดให้คนคิดเป็นไปข้างหน้า มองอนาคต ทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร และยินยอมผูกพันในการดำเนินงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

### 3. แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547: 15- 20) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์กร หลายองค์กรได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและแข่งขันได้ในระดับโลก” เนื่องจากมีความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์กร ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารจัดการในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีที่สุด เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้นำทรัพยากรอื่นๆ ทางการบริหารจัดการ เช่น เงิน วัสดุคิบ เครื่องจักร การตลาด การจัดการ มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร ซึ่งบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ที่การทำให้คนได้เรียนรู้การ

สร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การปรับเปลี่ยนวิถีคิดจากแบบเดิมที่เน้นแยกส่วนมาเป็นคิดแบบเชื่อมโยงและบูรณาการ อีกทั้งสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Willborn & Cheng, 1994: 133 (อ้างถึงใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล, 2546: 46-48) ได้นำเสนอยุทธวิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องพัฒนาโครงสร้าง และวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับคนในองค์กร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมขององค์กรให้มากที่สุด แต่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นสามารถทำได้จริงๆ ในบางกรณีก็เป็นเรื่องธรรมชาติ

Senge, 1994: 30 (อ้างถึงในวิโรจน์ สารटना, 2539: 19) กล่าวว่า “ถ้ามองลงไปให้ลึกจะพบว่า พวกเราทุกคนเป็นนักเรียนรู้อันหนึ่ง ไม่มีเพียงแต่ธรรมชาติของเราที่ต้องเรียนรู้เท่านั้น แต่เรายังรักที่จะเรียนเพราะเราเป็นส่วนสำคัญขององค์การด้วย” ความต้องการสำหรับการเรียนรู้ขององค์การอย่างกว้างไกล เป็นเรื่องเร่งด่วนอย่างมาก เพราะในอนาคตไม่ได้เป็นเรื่องการแข่งขันระดับโลกเท่านั้น แต่เกี่ยวกับการเรียนรู้ระดับโลกด้วย เป็นการเรียนรู้ข้ามพรมแดน องค์การทั้งหลายในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา ได้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การที่ประสบความสำเร็จได้พบว่า เกิดประโยชน์อย่างมาก และไม่มีใครที่คิดว่าเป็นสิ่งง่าย ความลำบากในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงไม่ควรถูกประเมินต่ำกว่าความเป็นจริงอีกต่อไป ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากเพราะโครงสร้างที่แท้จริงในองค์การทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบาย ดังนั้น แนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือ

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning) กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือรูปแบบความคิดซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์การ

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริง และเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะไม่ใช่เป็นเพียงคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์การสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่างๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการ

กำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers) ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท และจะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (Encourage Experiment and Risk Taking) การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำการทดลองในองค์กร และควรจะมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่างๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ ต้องมีระบบต่างๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้ และการสนับสนุนให้คนอื่นๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องมีการดำเนินงานต่างๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้นมีการเผยแพร่ไปถึงทุกๆ แห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กัน หรือการจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานของบุคลากรในการนำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้น

6. การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (Empowerment People) ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาวินัยของการคิดอย่างเป็นระบบ (Develop the Discipline of System Thinking) การคิดเป็นระบบหรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบ และความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้ แต่ตราบดีที่ในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ ที่ได้คิดค้นขึ้น



8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้นซึ่งจำเป็นต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดี และฉลาดคล่องตัว

Wick&Leon (อ้างถึงใน เสาวภา ชูดิธีระวิทย์, 2546: 29-30) กล่าวว่า ในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมนี้ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและหลากหลายในความคิด
2. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
3. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน
4. สภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

นอกจากสภาพแวดล้อมและบรรยากาศจะเป็นปัจจัยในการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ในส่วนของผู้บริหารหรือผู้นำจะมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อคิดเห็น ข่าวสารซึ่งกันและกัน ฉะนั้นผู้บริหารระดับองค์กรควรให้ความสำคัญโดยเป็นฝ่ายสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Watkin & Marsick (อ้างถึงใน นันทพร โชตินุชิต, 2538: 33) ได้ชี้ให้เห็นแนวทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้อง

1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและกลุ่ม/คณะ
4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน
5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
6. ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งรับข้อมูลข่าวสาร เฝียูกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

ดังนั้น ในการเปลี่ยนองค์การเพื่อพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องวิเคราะห์ว่าในปัจจุบันองค์การมีสภาพเป็นอย่างไร และในอนาคตขององค์การจะเปลี่ยนแปลงไปในทางใดโดยมีการให้ความสำคัญกับการระดมสรรพกำลังและทรัพยากร เพื่อปรับแนวทางการทำงานใหม่เพื่อสนองความต้องการตามนโยบายขององค์การ ซึ่งการที่จะสร้างนวัตกรรม การปรับตัว การสร้างคุณค่า การผลิตสินค้าและบริการ ต้องมีการสร้างแรงจูงใจของคน กลุ่มคน คณะบุคคลในองค์การให้เห็นความสำคัญ เพื่อจะได้นำพาองค์การไปสู่ความยั่งยืนได้ จากการวางแผนการเรียนรู้ การพัฒนากลุ่มคน การเปลี่ยนรูปแบบของความคิดของคนตลอดจนมีกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรมที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่มีผลลัพธ์ออกมาอย่างชัดเจนและสามารถนำไปเผยแพร่ได้โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มคนและองค์การ สร้างกระบวนการ การกระจายอำนาจ การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในสภาพการณ์ขององค์การที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบันได้รับจะต้องเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

Pedler และคณะ (1991 อ้างถึงในกรรวิภา โสรัจจะวงศ์, 2549: 21) ได้เสนอแนวคิดว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์การมาก เพราะสามารถนำองค์การไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบของบริษัทแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 11 ข้อ ได้แก่

1. แนวทางการเรียนรู้ที่นำไปสู่กลยุทธ์ (Learning Approach to Strategy) โดยปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทาง และกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสม การก่อรูปแบบของนโยบาย และกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจจะมีความเกี่ยวข้อง และต้องมีการปรับแต่งอยู่ตลอดเวลา โดยการวางแผนอย่างเป็นกระบวนการ มีการทดลองอย่างเป็นระบบ มีการสะท้อนกลับของข้อมูลในการวางแผน เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและยุทธศาสตร์ร่วมกับองค์การ นโยบายมีความสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่าง และการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แค่ของผู้บริหารระดับสูง

3. การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) นำไปใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน โดยคนในองค์การจะได้รับการสะท้อนกลับของข้อมูลว่า การทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจธรรมชาติ และความ

แปรปรวนของระบบ และการแปลความข้อมูลข่าวสารให้สอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วแล้ว ก็สามารถทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

4. การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กล่าวคือ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์กร เสมือนตนเป็นเจ้าของ

5. การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร (Internal Exchange) ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายเป็นหลัก

6. การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้ง และระบบรางวัลแบบมีตัวเล็อก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้คนมีการเข้าร่วม และคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติ และรูปแบบของกระบวนการให้รางวัลทั้งหมด

7. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (Enabling Structure) มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ เป็นไปเพื่อการทดลอง การเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้ และพัฒนามากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ

8. พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมาและรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท โดยองค์กรจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอก วิธีนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์กรประการหนึ่ง มีการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company Learning) องค์กรจะมีการติดต่อพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารและความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานของกันและกัน

10. บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในองค์กรจะมีการช่วยเหลือและสนใจในบทเรียนคือ เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นในองค์กร ทุกคนในองค์กรรู้จักแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้



11. ให้ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-development for all) กระตุ้นให้  
รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ต้องมีการให้โอกาส ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงประกอบด้วย  
องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปแบบความคิดที่คนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ให้  
พนักงานรู้สึกตื่นเต้น สนุกสนาน มีการแข่งขัน และรับรู้ถึงความรู้สึกประสบความสำเร็จของธุรกิจ  
และการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร

2. การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม เช่นการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันเพื่อการพัฒนา  
พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การสร้างระบบการเผยแพร่ความรู้ไปถึงทุกๆ แห่งที่เหมาะสมขององค์กร

4. การให้อำนาจบุคลากรที่ทำงาน สนับสนุนความเป็นอิสระในการใช้  
ความสามารถในการคิด สร้างสรรค์และยอมรับในความสำเร็จ

5. การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถมองเห็นความเกี่ยวข้องและมี  
วิสัยทัศน์ในการมองภาพรวม

6. การสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรค้นหาวิธีการ  
ที่จะทำให้ดีขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

7. การสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ที่แตกต่างและหลาย  
หลาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

8. การกำหนดนโยบายของผู้บริหารทุกระดับขององค์กร เช่น การมีส่วนร่วม  
การให้ข้อมูลข่าวสาร ระบบตรวจสอบและการควบคุมการพัฒนาตนเอง เป็นต้น ด้วยการเป็นฝ่ายให้  
การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

#### 4. ขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วีรวิธ มามะศิรินันท์ (2550: 359-398) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความพยายามในการ  
เปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ต้องเกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในองค์กร  
พิจารณาสถานะทางการแข่งขัน สถานะทางการตลาด แนวโน้มเทคโนโลยี และสถานะทางการเงิน  
ขององค์กรอย่างจริงจัง และตระหนักถึงทั้งวิกฤตและ โอกาสที่มี สร้างแรงกระตุ้นให้บุคคลอื่นๆ

หันมาให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ให้ยุทธศาสตร์ ให้ทำเหมือนว่าองค์กรกำลังตกอยู่ในสถานะที่อันตราย เพราะหากผู้คนไม่เห็นว่าการณ์ขององค์กรอยู่ในช่วงวิกฤต กระบวนการปฏิรูปก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

2. การทำให้เกิดการฉีกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง John Kotter (1995: 62) กล่าวว่า “ในการปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จนั้น ทั้งประธานกรรมการหรือกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการฝ่ายและบุคคลอื่นๆ อีก 5 10 หรือ 50 คน จะมาประชุมกันและพัฒนาเจตจำนงร่วมกัน จากประสบการณ์ของผม กลุ่มบุคคลเหล่านี้ก็ไม่เคยมีผู้บริหารระดับสูงขององค์กรครบทุกคน เพราะบางคนอาจจะไม่เห็นด้วยในช่วงแรก แต่การฉีกกำลังนั้นมีพลังอย่างยิ่งเสมอในแง่ของข้อมูล ความชำนาญ ชื่อเสียง รวมถึงชื่อตำแหน่งของผู้ร่วมฉีกกำลังและความสัมพันธ์”

3. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์กร จะต้องเชื่อมโยงกระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร วิธีการเชื่อมการเรียนรู้วิธีหนึ่ง คือ การจัดตั้งทีมที่ปรึกษาด้านการเรียนรู้ขึ้นมาพิจารณาทิศทางโดยรวมของการเรียนรู้ โดยทีมดังกล่าวจะช่วยทำให้คนในองค์กรแน่ใจว่าการเรียนรู้ที่เหมาะสมและส่งเสริมเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

4. ประเมินกำลังความสามารถขององค์กรในระบบย่อยต่างๆ ของตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) การวินิจฉัยหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้น ถือเป็นขั้นตอนแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรหลายแห่งทำการประเมินอย่างไม่เป็นทางการขณะที่หลายๆ องค์กรก็ตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยใช้ปุมข้อมูลขององค์กรแห่งการเรียนรู้

5. สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกไปให้ทั่วองค์กร องค์กรจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังพนักงานทุกคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด เพราะถ้าทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันแล้วก็จะเกิดความกระตือรือร้นและให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์นี้ การปฏิรูปองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแห่งอนาคต ที่สามารถสื่อสารออกไปได้อย่างรวดเร็วและดึงดูดความสนใจของพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ ผู้นำองค์กรต้องใช้ทุกช่องทางสื่อสารเพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ เช่น ลงบทความที่น่าสนใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ การจัดหลักสูตรต่างๆ ที่เน้นวิสัยทัศน์ใหม่แทนที่จะให้เรียนการบริหารจัดการในแบบเดิมๆ

6. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ การรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยมุมมองที่เปิดกว้างเป็นระบบที่ตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรช่วยให้ทุกคนมองปัญหาและ

วิธีแก้ปัญหา ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างกระบวนการต่างๆ และเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานและขององค์กรในลักษณะที่เป็นองค์รวม

7. ผู้นำจะต้องสาธิต และเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องบอกถึงวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องมีส่วนร่วมในการจัดอุปสรรคอันเกิดจากลำดับขั้นในการบริหารและเข้าร่วมในความพยายามในการเรียนรู้เป็นคนแรก ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้และส่งเสริมให้ผู้อื่น บรรดาผู้จัดการควรมองตัวเองว่าเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) และผู้สนับสนุน (Advocate) ที่ช่วยส่งเสริม ผลักดัน และสร้างเสริมการเรียนรู้

8. ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะต้องเป็นนิสัย เป็นความสนุกสนาน และเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการทำงานของทุกๆ คน จะทำให้ผู้นำองค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์แบบใหม่กับพนักงาน ที่แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นในตัวพวกเขา และในการเรียนรู้ของพวกเขา องค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมที่น่าสนใจและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้เกิดการพิจารณา ทบทวน เกิดความเข้าใจและความคิดที่สามารถเปลี่ยนไปเป็นการกระทำได้ทั่วทั้งองค์กร พนักงานต้องได้รับการเอื้ออำนาจ ได้รับอิสระ ความไว้วางใจ โอกาส การยอมรับ และความท้าทายรวมถึงการเสริมสร้างความสามารถเพื่อพวกเขาให้นำเอาความรู้ความสามารถมาใช้ทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์กรให้มากที่สุด

9. กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วองค์กร การเรียนรู้แบบก้าวกระโดดต้องอาศัยกลยุทธ์ และกลวิธีในการขยายการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยอาจใช้กลยุทธ์ดังนี้

- 9.1 ส่งเสริมและให้เวลาในการทำทดลอง
- 9.2 พัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้เรียนและแก่การเรียนรู้
- 9.3 ตระหนักถึงความสำคัญของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล
- 9.4 จัดการประชุมหรือสังสรรค์กันเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยน รวบรวม และแบ่งปันประสบการณ์ในการเรียนรู้
- 9.5 ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้ใหม่ๆ ในที่ทุกส่วนขององค์กร

9.6 สนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับ และเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกๆ คน มีการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กรจะก่อให้เกิดการคิด และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมากที่สุด

9.7 สร้างหรือเข้าร่วมในกลุ่มความร่วมมือของบริษัทที่ต้องการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

10. ลดระบบแบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น ด้วยวิธีการดังนี้

10.1 ปฏิรูปองค์กร ลดกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ต่อการถ่ายโอนความรู้ ต่อการเอื้ออำนาจให้พนักงาน และกำจัดนโยบายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่จำเป็นออกไป

10.2 ปรับจุดสนใจใหม่ ให้ลูกค้าและโครงการต่าง ๆ เป็นศูนย์กลางในการกำหนดโครงสร้าง แทนที่จะยึดกลุ่มของหน้าทำงานเป็นศูนย์กลางเดิม

10.3 กระจายอำนาจจากส่วนกลาง ไปยังผู้ปฏิบัติงานและผู้เรียนให้มากที่สุด

10.4 เสริมสร้างความคล่องตัว สร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถตระหนักถึงและสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว

10.5 ผูกมัด เชื่อมการทำงานทุกอย่างเข้าด้วยกันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้การประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

11. ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดของบริษัท องค์กรควรจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับเวลาของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ลูกค้า ผู้ค้า ซัพพลายเออร์ ชุมชน โดยองค์กรอาจจะฝึกอบรมลูกค้าในเรื่องการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆ ในที่ทำงานของลูกค้าเอง

12. ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ องค์กรต้องให้โอกาสในการแสวงหาการเรียนรู้โดยจัดโครงสร้าง ระบบ เวลาที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และการตรวจสอบการเรียนรู้ รวมทั้งแสวงหาวิธีที่จะประสานการเรียนรู้ใหม่ๆ เข้ากับผลผลิตขององค์กร มีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคล หรือฐานข้อมูลส่วนบุคคลและการสื่อสารที่มีคุณภาพสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้โดยง่าย ความรู้ต้องไหลเวียนไปได้ทั่วทั้งองค์กร

13. แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยียมที่สุด เทคโนโลยีมีผลต่อคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้ เป็นการช่วยเพิ่มความเร็วในการไหลเวียนของข้อมูล ทำให้องค์กรจัดเก็บข้อมูลได้มากขึ้น ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย ผู้คนจำนวนมาก

สามารถเข้าสู่ระบบเพื่อหาข้อมูลได้ รวมทั้งทำให้การเรียนรู้ขององค์กรมีความน่าสนใจมากขึ้น เช่น ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems: EPSS)

14. สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ ต้องสร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเฉลิมฉลองความสำเร็จเป็นระยะๆ โดยองค์กรต้องให้รางวัลกับการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ด้วยการให้การยอมรับ เลื่อนตำแหน่งหรือให้รางวัลใจในลักษณะต่างๆ ผู้นำด้านการเรียนรู้จะต้องใช้ความสำเร็จในระยะสั้นเพื่อเป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่องไป

15. วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ องค์กรควรวัดผลในทางธุรกิจ มากกว่าผลในทางการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่สามารถวัดได้ มองข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานเป็น โอกาสในการเรียนรู้ ตรวจสอบช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริง ทำให้องค์กรได้ทดลองและพัฒนาทักษะและเกิดความรู้ความเข้าใจใหม่ๆ

16. ปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่า จะต้องเรียนรู้ต่อไป แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ รู้ถึงความสำคัญของการค้นหาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น ๆ รวมทั้งของตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ซึ่งมีปัจจัย 2 ประการที่สามารถทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงคือ ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ในการทำให้คนเห็นว่า วิธีการ พฤติกรรม และเจตคติแบบใหม่ช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างไร และการทำให้แน่ใจว่า ผู้บริหารในยุคต่อไปจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ

### ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

Willborn & Cheng, 1994: 132 (อ้างถึงใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล, 2546: 37-39) ได้ระบุลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่ใช่ชั้นการบังคับบัญชา มากเกินไป มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เอื้อต่อการตั้งทีมงานได้
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) เป็นการเรียนรู้จากการกระทำ บุคคลมีนิสัยใฝ่รู้ ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับแรงจูงใจจากผู้บริหาร

3. การเพิ่มอำนาจปฏิบัติในงาน (Empowerment) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบ (Environmental Scanning) มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้าง และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ทุกคนมีหน้าที่สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงเพื่อให้มีการเก็บประมวลถ่ายถอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ ทำให้การฝึกอบรมรวดเร็ว สั้น กระชับ และน่าสนใจ

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ คุณภาพเหมือนศาสนาที่ได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. เน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) การมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือบหมด มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive Atmosphere) ที่มุ่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม

10. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างการแข่งขัน และสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และฉลาดขึ้น



11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ประชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

พิบูล ทีปะपाल (2550: 34-38) ได้กล่าวถึงพื้นฐานของพฤติกรรมของบุคคลในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. อายุ ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการทำงานของคนในองค์การ เป็นประเด็นที่สำคัญเพิ่มมากขึ้นด้วยเหตุผล 3 ประการคือ ประการแรก มีความเชื่ออย่างกว้างขวางว่า ผลการทำงานของแต่ละคนจะลดลงเมื่ออายุมากขึ้น ประการที่ 2 กำลังแรงงาน (Workforce) มีอายุเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ประการที่ 3 ข้อกำหนดตามกฎหมายเรื่องการเกษียณอายุการทำงาน ไม่เข้มงวดมากนัก พนักงานไม่จำเป็นต้องเกษียณอายุการทำงานเมื่ออายุ 60 ปี ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมพื้นฐานด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 เมื่อคนอายุมากขึ้น การเข้า-ออกจากราชการจะมีแนวโน้มลดลง เพราะโอกาสที่จะหางานใหม่มีทางเลือกน้อยลง และการอยู่ในองค์การนานๆ โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับค่าจ้างสูงขึ้น รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ เช่น วันลาหยุดพักผ่อน บำเหน็จบำนาญ

1.2 การขาดงาน โดยทั่วไปพนักงานที่มีอายุมากจะมีอัตราการขาดงานที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Avoidable Absence) น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า และพนักงานที่มีอายุมากจะมีอัตราการขาดงานที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Unavoidable Absence) สูงกว่า เหตุผลอาจเป็นเพราะปัญหาด้านสุขภาพตามมาเมื่อมีอายุมากขึ้น

1.3 ผลผลิตหรือผลิตภาพของงาน (Productivity) พนักงานที่มีอายุมากขึ้น ผลผลิตของงานย่อมลดลงด้วยเพราะว่ากำลังวังชา ความกระฉับกระเฉงว่องไวในการทำงานจะลดลง รวมทั้งเมื่อทำงานนานๆ ก็จะทำให้เกิดการเบื่อหน่ายเพิ่มขึ้น แต่ไม่เป็นความจริง เนื่องจากงานบางงานต้องใช้ทักษะ และประสบการณ์ที่สามารถชดเชยได้

1.4 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เมื่อคนทำงานนานและอายุเพิ่มขึ้น ก็จะพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามพนักงานอายุมากขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัว และมักจะขัดขวางแสดงความไม่พอใจเมื่อองค์การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้

2. เพศ ความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและเพศชายมีผลกระทบต่อการทำงาน (Job Performance) น้อยมาก ผู้หญิงมีความเต็มใจพร้อมที่จะปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่มากกว่าผู้ชาย แต่ผู้ชายมีความมุ่งมั่นและมุ่งหวังสู่ความสำเร็จมากกว่าผู้หญิงแต่แตกต่างเพียงเล็กน้อย ความแตกต่างด้านผลิตภาพและความพึงพอใจในงานมีน้อยด้วยเช่นกัน สำหรับด้านการขาดงาน ผู้หญิงมีอัตรา

การขาดงานมากกว่าผู้ชาย เพราะผู้หญิงที่แต่งงานแล้วจะต้องรับผิดชอบงานในครอบครัวมากกว่า และการเข้า-ออกจากงาน ไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย

3. สถานภาพการสมรส สถานภาพการสมรสไม่มีผลกระทบต่อผลิตภาพของงาน แต่พนักงานที่แต่งงานแล้วจะมีอัตราการขาดงานน้อยกว่า มีอัตราการเข้า-ออกจากงานน้อยกว่าและมีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้เป็นโสด

4. อายุการทำงาน ผู้ที่ทำงานในองค์กรนาน จะมีผลิตภาพของงานหรือผลผลิตของงานสูงกว่าพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ๆ ด้วยทักษะและประสบการณ์

พิบูล ทิปะปาล (2550: 45-46) ได้กล่าวถึงการสร้างแบบพฤติกรรมใหม่ (Shaping Behavior) ด้วยการใช้วิธีการเสริมแรงอย่างมีระบบและขั้นตอนเพื่อให้บุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่เพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องรู้จักสร้างแบบพฤติกรรมใหม่ให้กับพนักงานได้ บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร มี 4 วิธีคือ

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) ได้แก่การกระทำใดๆ ที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี และมีกำลังใจในการทำงาน เช่น ผู้บริหารกล่าวชมเชยพนักงานที่ทำงานดี การเพิ่มเงินเดือน หรือให้โบนัส

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) ได้แก่การกระทำใดๆ ที่จะช่วยให้พนักงานหยุดหรือเลิกพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อปรับพฤติกรรมใหม่ เช่น ผู้บริหารอาจใช้วิธีการวางเฉย หรือเลิกให้ความสนใจต่อการกระทำบางอย่างที่ไม่ดีของเขา

3. การลงโทษ (Punishment) ได้แก่ การใช้วิธีการวางเงื่อนไขที่เป็นสิ่งไม่พึงประสงค์ของพนักงาน ทำให้เกิดความไม่สบายใจหากไม่เลิกพฤติกรรมที่ไม่ดีบางอย่าง

4. การเลิกการเสริมแรง (Extinction) ได้แก่ การกำจัดการให้การเสริมแรงในพฤติกรรมบางอย่างที่พนักงานทำอยู่ ซึ่งจะทำให้พนักงานนั้นค่อยๆ ลดพฤติกรรมนั้นลง และในที่สุดก็จะเลิกพฤติกรรมนั้นไม่ทำอีกต่อไป

การประยุกต์ใช้ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการจัดการการเรียนรู้ขององค์กร ได้ผลสำเร็จ เช่น ใช้ในการพัฒนา โครงการฝึกอบรม และการบริหารตนเอง (Self-management) ซึ่งเป็นเทคนิคการเรียนรู้ที่จะช่วยให้บุคคลสามารถบริหารพฤติกรรมของตนเอง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร จึงประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากร บุคลากร และวิธีการต่างๆ
2. การจัดการโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้
3. การให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการบริหาร



4. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ส
5. การสร้างบรรยากาศในองค์กร
6. การเน้นระบบคุณภาพ
7. การสร้างทีมงาน
8. การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
9. ปัจจัยของบุคคลในการปฏิบัติงานกับองค์กร เช่น เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน  
ในองค์กร เป็นต้น
10. การสร้างแรงจูงใจ ด้วยการเสริมแรงทางบวกแลทางลบตามความเหมาะสม เพื่อให้  
บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรให้ดีที่สุด

## **ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และการบริหารจัดการองค์กรแห่งการ เรียนรู้**

### **1. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร**

ธ.ก.ส. จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ.ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 และแก้ไขเพิ่มเติมเมื่อปี พ.ศ. 2519 2525 2535 2542 และ 2549 เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้าน องค์กรที่สนับสนุนการ ประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน และสหกรณ์ทุกประเภท ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาล ในการพัฒนาชนบทโดยเฉพาะเศรษฐกิจภาคการเกษตรของประเทศ และเปิดโอกาสให้ประชาชนใน ภาคชนบทที่เป็นลูกค้า ธ.ก.ส. จำนวนมากถึง 6.10 ล้านคน ได้มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นด้วยการให้บริการสินเชื่อแบบแนะนำกำกับ เชื่อมเขียนช่วยเหลือลูกค้า ที่ประสบปัญหาจากการประกอบอาชีพ ภัยธรรมชาติ ส่งเสริม สนับสนุนความรู้ การเชื่อมโยงการ ผลิตกับการจำหน่ายผลผลิต การดำเนินชีวิตของลูกค้า และการให้บริการธุรกรรมการเงินถึง บ้านเรือนและนาไร่ของลูกค้า ด้วยการส่งมอบที่ใกล้ชิดเข้าถึงครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศภายใต้ เครื่องข่ายบริการ 977 สาขา และหน่วยอำเภอ 957 หน่วย โดยมีผลิตภัณฑ์และบริการหลัก ตามตาราง ที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลิตภัณฑ์และบริการหลักของธนาคาร

ผลิตภัณฑ์/บริการหลัก	กลุ่มลูกค้า	ช่องทางบริการ
<b>1. บริการด้านสินเชื่อ</b> 1.1 สินเชื่อบุคคล 1.2 สินเชื่อสถาบัน 1.3 สินเชื่อนโยบายรัฐ <b>2. บริการด้านเงินฝาก</b> 2.1 เงินฝากออมทรัพย์ 2.2 เงินฝากประจำ 2.3 เงินฝากกระแสรายวัน 2.4 สลากออมทรัพย์ <b>3. การบริการด้านการเงินอื่นๆ</b> 3.1 บริการธุรกรรมทางการเงิน เช่น การโอนเงิน การออกหนังสือรับรอง เป็นต้น 3.2 บริการรับชำระค่าสินค้า/บริการและ รับเงินแทนสถาบันการเงินอื่น 3.3 บริการจัดทำประกันภัย 3.4 บริการอื่นๆ เช่น รับบริหารจัดการโครงการ เป็นต้น	<b>1. รายบุคคล</b> 1.1 รายใหญ่ (สินเชื่อเกิน 1 ล้านบาท เงินฝากเกิน 500,000 บาท) 1.2 รายย่อย <b>2. กลุ่มบุคคล/นิติบุคคล</b> 2.1 สถาบัน (สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กองทุนหมู่บ้าน ผู้ประกอบการ) 2.2 ราชการ/รัฐวิสาหกิจ (ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจ องค์กรท้องถิ่นต่างๆ)	- บริการที่สำนักงานสาขา จำนวน 977 สาขา และมีบริการที่หน่วยอำเภอ จำนวน 957 หน่วย ครอบคลุมทุกอำเภอทั่วประเทศ - บริการสินเชื่อเคลื่อนที่ในชุมชนถึงบ้านเรือนและนาไร่ของลูกค้า - บริการสินเชื่อ ณ สถานที่ทำการของลูกค้า - บริการโอนเงินตู้เข้าบัญชีเงินฝาก และให้บริการผ่านตู้ ATM - บริการ ATM Pool - บริการเคลื่อนที่ในชุมชน เพื่อให้บริการธุรกรรมทางการเงิน ให้คำแนะนำ/ความรู้ และ เชื่อมเขียนลูกค้า - บริการธุรกรรมการเงิน ณ สถานที่ทำการของลูกค้า - การให้บริการธุรกรรมการเงินเคลื่อนที่ - บริการทางการเงินผ่านตัวแทน เช่น KTC ที่ทำการไปรษณีย์ เป็นต้น - ออกนิทรรศการ เช่น Money Expo เป็นต้น

**วัตถุประสงค์:**

1.1 ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตรสำหรับการ

(ก) ประกอบอาชีพเกษตรกรรม หรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม

(ข) ประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้

(ค) พัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรม หรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

(ง) ดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัว

1.2 ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบการเกษตร

1.3 ดำเนินงานเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน รวมทั้งองค์การที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบที่มีวัตถุประสงค์ให้การสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจหรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.4 ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ในการ จัดตั้งสหกรณ์ ธ.ก.ส. มีวัตถุประสงค์มุ่งให้ความช่วยเหลือทางการเงิน เพื่อส่งเสริมอาชีพการเกษตรหรือการดำเนินงานของเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร ตลอดจนส่งเสริมให้เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร สามารถประกอบอาชีพอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องในการเกษตรเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัวเกษตรกรรวมทั้งให้บริการรับฝากเงิน เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไปอีกด้วย

**วิสัยทัศน์:** เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคง มีการจัดการที่ทันสมัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อย

**ค่านิยม:** ธ.ก.ส. กำหนดค่านิยม “เคียงคู่วัฒนาประชาชน” โดยมีหลักการบริหารและดำเนินงานคือ “SPARK” เพื่อสะท้อนถึงความรับผิดชอบของ ธ.ก.ส.ที่มีต่อประชาชน สังคม สิ่งแวดล้อม และเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุจุดประสงค์และภารกิจ ประกอบด้วย

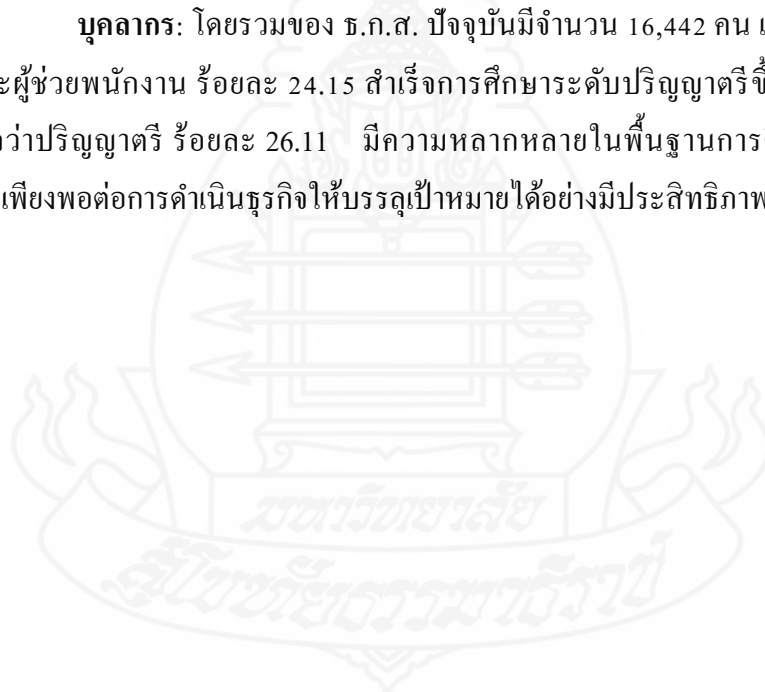
- ความยั่งยืนทั้งของ ธ.ก.ส. ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม (Sustainability: S)
- การมีส่วนร่วม (Participation: P) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
- การสำนึกในความรับผิดชอบต่อพนักงาน (Accountability: A)
- การเคารพและให้เกียรติต่อตนเองและผู้อื่น (Respect: R)
- การส่งเสริมและยกระดับความรู้ (Knowledge: K) พัฒนา ธ.ก.ส. ให้เป็นองค์กร

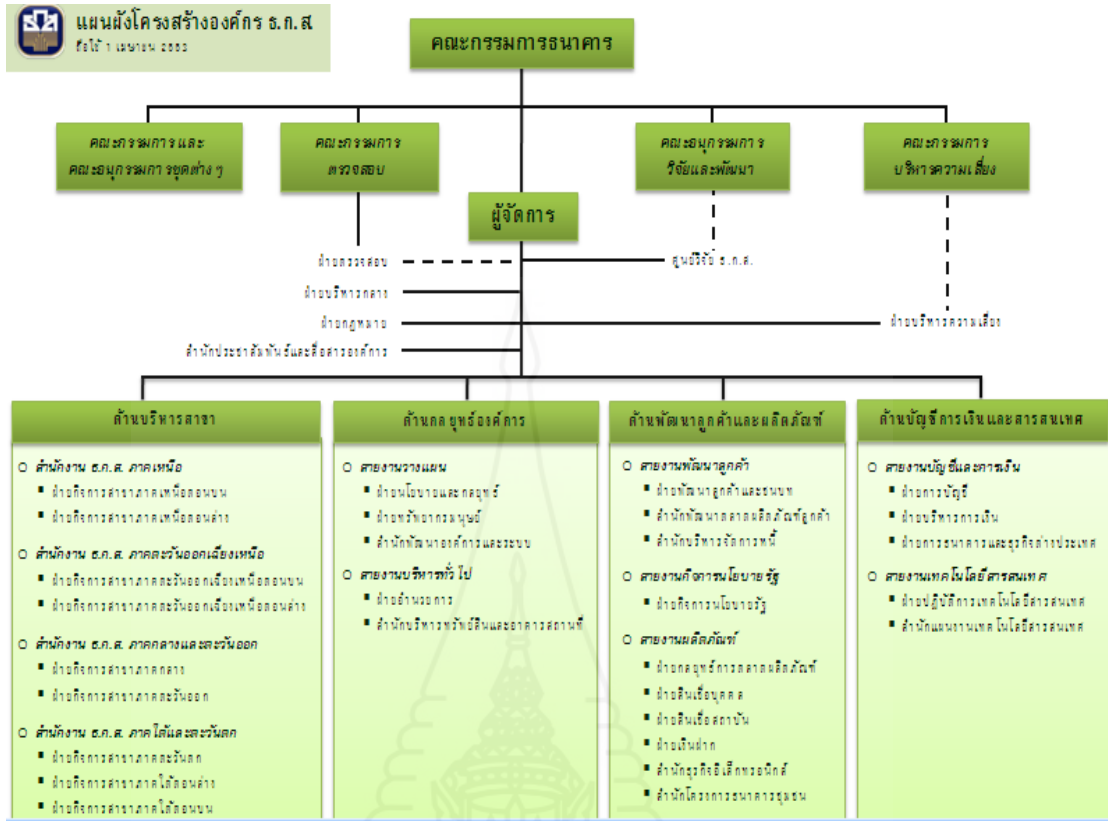
แห่งการเรียนรู้

**วัฒนธรรมองค์กร:** คือวิถีคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมกรปฏิบัติของบุคลากรใน  
 ช.ก.ส.ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ

1. ชื่อสัตย์ สุจริต คือ คุณลักษณะของคน ช.ก.ส. ที่ตรงเวลา รักษาคำพูด รักษา  
 กฎระเบียบ ไม่คดโกง ไม่เอาเปรียบ
2. มีสำนึกรับผิดชอบ คือ คุณลักษณะของคน ช.ก.ส. ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มุ่ง  
 คุณภาพงานมุ่งประโยชน์ส่วนรวม
3. ตอบสนองเป็นทีม คือ คุณลักษณะของคน ช.ก.ส. ที่มีความสามัคคี ร่วมมือกัน  
 เคารพ ให้เกียรติกัน เมตตา ช่วยเหลือกัน
4. ยึดบริการด้วยใจ คือ คุณลักษณะของคน ช.ก.ส. ที่บริการด้วยใจ โดยมุ่ง  
 ประโยชน์ลูกค้า สุภาพอ่อนโยน บริการรวดเร็ว ถูกต้อง
5. ใช้ชีวิตพอเพียง คือ คุณลักษณะของคน ช.ก.ส. ที่ใช้ชีวิตพอเพียง ดำรงตนสม  
 ฐานะ รักษาชื่อเสียง เกียรติศักดิ์ ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองเสมอ

**บุคลากร:** โดยรวมของ ช.ก.ส. ปัจจุบันมีจำนวน 16,442 คน เป็นพนักงานร้อยละ  
 75.85 และผู้ช่วยพนักงาน ร้อยละ 24.15 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 73.89  
 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 26.11 มีความหลากหลายในพื้นฐานการศึกษา ซึ่งเหมาะสม  
 สอดคล้องเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล





ภาพที่ 2.1 โครงสร้างธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

**ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน การประเมินกระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการสร้างนวัตกรรม**

1. ระบบปรับปรุงผลการดำเนินงาน: ธ.ก.ส. มีแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานด้วยการรับฟังเสียงจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย กระบวนการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว ใช้ Balance Scorecard (BSC) และแผนที่กลยุทธ์ มากำหนดตัวชี้วัดให้สมดุล และเชื่อมโยงการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) โดยระบบการจัดการความเสี่ยงแบบรวมศูนย์ (BAAC Risk Management System: BRMS) ประกอบด้วยระบบงานย่อย 3 ระบบหลักคือ ระบบการบริหารความเสี่ยงระดับธนาคารใช้แผนที่ปัจจัยเสี่ยง (Risk Map) ระบบการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานใช้แนวทางการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) และระบบการเชื่อมโยงกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPI) ใช้ระบบงานคุณภาพในการปรับปรุงการให้บริการ ระบบตรวจสอบการดำเนินงาน และระบบติดตามประเมินผลในการสอบทานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและโครงการที่สำคัญ

2. การประเมินผลกระบวนการเรียนรู้: ธ.ก.ส. ดำเนินการประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เป็น 4 ระดับ คือ

2.1 ประเมินปฏิกริยาโดยแบบสอบถามความรู้สึกที่มีต่อการอบรม พัฒนา ดำเนินการทุกหลักสูตร/โครงการ

2.2 ประเมินการเรียนรู้ โดยวัดความรู้ ทักษะ ทักษะ ประเมินหลักสูตร/โครงการพัฒนาตามสายอาชีพหรือหลักสูตรที่ต้องการวัดพื้นฐานความรู้เพื่อการเรียนรู้ในระดับสูงหรือเชิงลึก

2.3 ประเมินพฤติกรรม โดยวัด สังเกตพฤติกรรม ทักษะ ทักษะ นิสัย ในระบบการประเมินส่วนต่างขีดความสามารถ (Competency Gap)

2.4 ประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยวัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องประจำปีไตรมาส และวัดระดับการเรียนรู้ ปีละ 1 - 2 ครั้ง

3. กระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation): ธ.ก.ส. มีการจัดประกวดนวัตกรรมในการปรับปรุงการดำเนินงานและออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดงาน Innovation Day ประจำปี เพื่อสนับสนุนให้พนักงานทั่วประเทศเสนอผลงานนวัตกรรมเพื่อการปรับปรุงงานหรือออกแบบกระบวนการใหม่ หรือต้นแบบการปฏิบัติที่ดีจากชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ซึ่งเกิดจากการพัฒนา ธ.ก.ส. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และบริหารจัดการความรู้ (KM) มีคณะทำงานคิดค้น วิเคราะห์ และพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรม (Strategic Product Innovation: SPI) พิจารณาความเป็นไปได้ของผลงานนวัตกรรมที่พนักงานส่งเข้าประกวด จากนั้นนำเสนอฝ่ายจัดการ และส่งมอบให้ส่วนงานที่ดูแลผลิตภัณฑ์นำไปขยายผลหรือต่อยอด โดยจะมีการติดตามประเมินผล และดำเนินการต่อเนื่องทุกปี นอกจากนี้ได้คัดเลือกผลงานนวัตกรรมที่เกิดผลในทางปฏิบัติซึ่งเป็นที่ประจักษ์แล้วส่งเข้าร่วมประกวดรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นด้านนวัตกรรม โดยมีสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นผู้ดำเนินการจัดงาน

## 2. การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ด้วยความจำเป็นที่ต้องพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้าผู้ใช้บริการ พนักงาน หน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ทำให้ ธ.ก.ส. กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรด้านต่างๆ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยแนวทางพัฒนาต่างๆ ประกอบด้วย

1. การปรับโครงสร้างองค์กรของ ธ.ก.ส. โดยมีการปรับโครงสร้างและมอบอำนาจการบริหารจัดการ กำหนดควิสัยทัศน์ เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคง มีการจัดการที่ทันสมัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรรายย่อย มีการสร้างภาพลักษณ์และขยายบทบาทการเป็นธนาคาร



พัฒนาชนบท เชื่อมโยงการผลิต การแปรรูปและการตลาด การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ สนับสนุนความเข้มแข็งของลูกค้าและชุมชน ตลอดจนการให้บริการครบวงจร เพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย ผ่านโครงการต่างๆ และด้วยธนาคารมีภารกิจเพื่อรองรับนโยบายรัฐ จึงจัดโครงสร้างการบริหารจัดการแบบแบนราบ (Flat) มากขึ้น จัดส่วนงานใหม่เพื่อมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการบริการด้านสินเชื่อ ด้านเงินฝาก ด้านพัฒนาชนบทและการบริการรับชำระค่าสินค้าและบริการ

2. การพัฒนาระบบธุรกิจหลักของธนาคาร โดยปรับปรุงงานธุรกิจของธนาคารให้ มีประสิทธิภาพสูงสุด เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยในการสนับสนุนการให้บริการรองรับการทำธุรกรรมทางการเงินในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ธนาคารได้จัดทำระบบสารสนเทศทั้ง Intranet และ Internet รวมทั้งใช้ระบบรายงานการดำเนินการต่างๆ ผ่าน Web ของส่วนงานหลักและส่วนงานสนับสนุน อาทิ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการสำนักงาน ระบบสารสนเทศเพื่อจัดการบุคลากร ระบบงานคุณภาพ ระบบการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

3. การที่ธนาคารได้รับมอบหมายนโยบายสำคัญจากรัฐบาล อาทิ โครงการประกันรายได้เกษตรกร การจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ รวมทั้งการให้บริการแก่ส่วนงานภาครัฐและเอกชนมากมาย ธนาคารได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ จึงได้ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการให้บริการให้ทันสมัย รวดเร็ว สามารถประสานความร่วมมือจากสถาบันทางการเงินอื่นรวมทั้งส่วนราชการอื่น จัดทำระบบรองรับ เชื่อมโยงข้อมูล เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย และสถาบันการเงินอื่นด้วยระบบที่เป็นมาตรฐานสากล

4. การพัฒนาบุคลากรและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ฝทน.) ทำการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ระดับ คือ

*ระดับองค์กร* วิเคราะห์จากภารกิจ นโยบาย ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และการพัฒนาปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี นวัตกรรม และวางระบบการเรียนรู้ประจำปีให้ตอบสนองรองรับ นำเสนอผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ตามลำดับ

*ระดับส่วนงาน* ฝทน. ร่วมกับส่วนงานวิเคราะห์จากแผนธุรกิจ

*ระดับบุคคล* มีระบบวิเคราะห์จากขีดความสามารถของพนักงาน (Competency Gap) เป็น 2 ด้านคือ Employee Core Competency & Functional Competency จากนั้นกำหนดเป็นแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำปี ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของธนาคาร และ HR Master Plan ดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ และมีระบบประเมินติดตามผล

### ระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากรของ ช.ก.ส.

1. เน้นการสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) โดยดำเนินการ  
ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูงสุดกำหนดเป็นนโยบายพัฒนา ช.ก.ส. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งพัฒนาตามแนวทางของ Dr.Peter M. Senge และ Dr. Michael J. Marquardt (KM) สอดคล้องกับหลักการบริหาร “SPARK” วัฒนธรรมของ ช.ก.ส. และความสามารถพิเศษของ ช.ก.ส. แบ่งเป็นการเรียนรู้ 3 ระดับ ดังนี้

1.1 ระดับองค์กร มีเป้าหมายสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากร  
มุ่งสู่ประเด็นการเรียนรู้

1.2 ระดับกลุ่มหรือส่วนงาน มุ่งส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีขีด  
ความสามารถพร้อมปฏิบัติงานตามภารกิจได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย พัฒนาระบบการเรียนรู้  
เป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Function) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Shared Learning)

1.3 ระดับบุคคล มุ่งพัฒนาเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างบรรยากาศให้เอื้อ  
เน้นที่ฝึกอบรมนอกห้องเรียน (Non Training) ซึ่งจะทำให้เกิดการฝึกปฏิบัติจริง (Action Learning)  
และสร้างนิสัยการเรียนรู้ด้วยตนเอง เสริมด้วยการฝึกอบรม

2. จัดทำแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่ง (Training Roadmap) ทั้งระบบการ  
พัฒนาในงาน (OJT) การพัฒนานอกงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Shared Learning) และ KM)

3. ฝทน. จัดให้มีกระบวนการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือผู้ที่  
เกษียณอายุหรือผู้ที่เกษียณอายุในอีก 3-5 ปี หรือผู้ที่มีความสามารถเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ด้วย  
ระบบ KM เพื่อพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม ฝทน. ได้วิเคราะห์ความ  
จำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครอบคลุมทั้งในระดับองค์กร ส่วนงาน และบุคคล  
ตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำปี ซึ่งนำเสนอฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการ ช.ก.ส. ให้ความ  
เห็นชอบ แบ่งเป็น 6 หมวด สอดคล้องตอบสนองยุทธศาสตร์ธนาคาร และ HR Master Plan โดย  
ประมวลข้อมูลความจำเป็น (Needs) จากระดับองค์กร ความประสงค์ของบุคลากร และผู้บริหาร



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประธาน เสนิงวงศ์ ณ อยุธยา (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเขตการศึกษา 1 โดยใช้แนวคิดวินัย 5 ประการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสามัคคี สานสัมพันธ์ 2. การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจ 3. วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้างได้เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตนเองหลากหลายส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ใหม่ๆ 4. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลความถูกต้อง สร้างเจตคติใหม่ว่าทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ ฝ่าฟันที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจ ฝ่าฝืน ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี 5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญของงานบุคลากรได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ

เสาวภา ชูดิษฐ์ระวิทย์ (2546: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์และอธิบายลักษณะองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย พนักงานธนาคารพาณิชย์จำนวน 1,822 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีต่อทั้ง 100 องค์ประกอบจัดอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยถึงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.268-5.666 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 1.360-2.130 2. องค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์มี 9 ตัวประกอบ คือ 1) การปรับเปลี่ยนความคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การพัฒนาตนเอง 6) การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิด 7) การมีแบบแผนการคิด 8) การคิดอย่างเป็นระบบ 9) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยที่องค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 69.218 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 9 กับ 100 ตัวแปรมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.430-0.856 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 9 ตัวแปร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตาม

ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ มีค่าเท่ากับ 1.408-0.698 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงในขณะที่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในทั้ง 9 ตัว มีค่าเท่ากับ 0.001-0.568 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

พิชิต เทพวรรณ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม พบว่า ธุรกิจสามารถมีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรมซึ่งนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความรู้และการเรียนรู้ของคนในองค์กรด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรง ทำให้เกิดการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะได้เปรียบกว่าองค์กรอื่นๆ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน องค์กรที่มีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอนไปกับการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ สามารถเรียกได้ว่าเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) โดยองค์กรในลักษณะดังกล่าวจะสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการแลกเปลี่ยนความรู้อันอาจเกิดจากการลองผิดลองถูก มีการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสมาชิกสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ กระบวนการและการจัดการในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจได้

สมศรี วงศ์ชัยวัฒน์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ประกอบด้วย เพื่อศึกษาองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรตามแนวทางของ Peter M.Senge และเพื่อศึกษาความคิดเห็นของแนวทางการพัฒนา ธ.ก.ส. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับตำแหน่ง ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือวิจัยจากงานเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ตามแนวทางของ Peter M. Senge 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ผลการศึกษาองค์ประกอบ 5 ด้าน สามารถนำไปใช้ประเมินความสามารถขององค์กรในระบบย่อยต่างๆ ของตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ และด้านที่สำคัญได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สำหรับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานระดับ 9 ลงมา และผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไป ใน 5 ด้านมีความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไป มีความคิดเห็นมากในบางประเด็น

มานิต ปัญญาวรณศิริ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษ พบว่า

1. การปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านจำนวน 5 ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ รองลงมาได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการปฏิรูปองค์กร และด้านการจัดการความรู้

2. พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีอายุต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ไม่แตกต่างกัน

3. พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ไม่แตกต่างกัน

4. พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มี ระดับตำแหน่งต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิราพร ภูธรภรณ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า

1. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 9 ด้านและปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการรับรู้แห่งตน ด้านกลยุทธ์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมองภายนอกองค์กร ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

2. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มีความแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพทางราชการ แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ และอายุงาน ไม่มีความแตกต่างกัน



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาอิสระเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ ครั้งนี้มีแหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการศึกษาจำแนกได้ 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. แหล่งปฐมภูมิ (Primary Sources) โดยการใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นสำหรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสายงานการปฏิบัติงาน

2. แหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูล จากหนังสือ เอกสาร รายงานของธนาคารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ได้แก่ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งปฏิบัติงานประจำสำนักงานใหญ่รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,642 คน ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2553 ที่มา: [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ โดยคำนวณจากสูตรการคำนวณของยามานะ (Yamane 1973, 1088) ดังนี้

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

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5%

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 323 คน โดยการสุ่มจากพนักงานในฝ่าย/สำนักต่างๆ ในสำนักงานใหญ่ ตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรของพนักงาน ช.ก.ศ. แต่ละส่วนงานในสำนักงานใหญ่

ลำดับ	ส่วนงานระดับฝ่าย/สำนัก ในสำนักงานใหญ่	จำนวนพนักงาน (N)	กลุ่มตัวอย่าง (n)
1	ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์	56	11
2	ฝ่ายบริหารกลาง	67	13
3	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	14	3
4	ฝ่ายตรวจสอบ	176	34
5	ฝ่ายกฎหมาย	90	18
6	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	151	30
7	ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท	44	9
8	ฝ่ายเงินฝาก	56	11
9	ฝ่ายบริหารการเงิน	39	8
10	ฝ่ายสินเชื่อบุคคล	67	13
11	ฝ่ายสินเชื่อบ้าน	51	10
12	ฝ่ายกิจการนโยบายรัฐ	59	12
13	ฝ่ายการธนาคารและธุรกิจต่างประเทศ	66	13
14	ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์	15	3
15	ฝ่ายการบัญชี	54	11
16	ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ	212	42
17	ฝ่ายอำนวยการ	155	30
18	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	14	3
19	สำนักธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์	21	4
20	สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร	31	6
21	สำนักบริหารจัดการหนี้	25	5
22	สำนักโครงการธนาคารชุมชน	7	1



ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	ส่วนงานระดับฝ่าย/สำนัก ในสำนักงานใหญ่	จำนวนพนักงาน (N)	กลุ่มตัวอย่าง (n)
23	สำนักพัฒนาตลาดผลิตภัณฑ์ลูกค้า	29	6
24	สำนักแผนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	53	10
25	สำนักบริหารทรัพย์สินและอาคารสถานที่	43	8
26	สำนักพัฒนาองค์กรและระบบ	36	7
27	ศูนย์วิจัย ร.ก.ส.	25	5
	รวม	1,642	323

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งได้รับการพัฒนาโดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเลือกตอบตามรายการ (Checklist) ซึ่งจะถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สายงานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ด้าน ดังนี้

- 2.1 วิธีการเรียนรู้ขององค์กร จำนวน 5 ข้อ
- 2.2 การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม จำนวน 5 ข้อ
- 2.3 การแจ้งข้อมูลข่าวสาร จำนวน 5 ข้อ
- 2.4 ระบบบัญชีควบคุม จำนวน 5 ข้อ
- 2.5 การปฏิสัมพันธ์ภายใน จำนวน 5 ข้อ
- 2.6 ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น จำนวน 5 ข้อ
- 2.7 โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ จำนวน 5 ข้อ
- 2.8 การมีระบบที่ตรวจสอบ และติดตามสถานะแวดล้อม จำนวน 5 ข้อ
- 2.9 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร จำนวน 5 ข้อ
- 2.10 การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ จำนวน 5 ข้อ
- 2.11 โอกาสในการพัฒนาตนเอง จำนวน 5 ข้อ

ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วน และเกณฑ์ในการแปลความหมายของข้อมูลแต่ละส่วนโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับรวบรวมข้อมูลเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และกำหนดช่วงคะแนนไว้ ดังนี้ (ประคอง วรรณสูตร, 2538)

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 - 5.00	5: มากที่สุด
3.50 - 4.49	4: มาก
2.50 - 3.49	3: ปานกลาง
1.50 - 2.49	2: น้อย
1.00 - 1.49	1: น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บและรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ระหว่างวันที่ 1 กันยายน 2553 ถึง 30 กันยายน 2553

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เพื่อให้แบบสอบถามมีความครบถ้วน และครอบคลุมเนื้อหาของความคิดเห็นต่างๆ ผู้ศึกษาจึงได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถาม และปรับปรุงสำนวนภาษาให้ชัดเจนและเหมาะสม จากนั้นได้นำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ไปทำการทดสอบก่อนใช้จริง (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง และนำข้อมูลที่ได้ไปทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีของครอนบาช (Cronbach's Alpha)

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11.0 มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาจัดทำเป็นรายงานในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง

## สถิติที่ใช้ในการศึกษา

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ทำแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและสายงานที่ปฏิบัติงาน โดยการหาค่าร้อยละ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. การเปรียบเทียบการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสายงานที่ปฏิบัติงาน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ เซฟเฟ่
4. การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Carton Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร สำนักงานใหญ่ 2) เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร สำนักงานใหญ่ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสาขางานที่ปฏิบัติงาน และ 3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม จำนวน 350 ชุด ได้รับกลับคืนมา 323 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.28 และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแสดงผลเป็นความถี่ และร้อยละ

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยแสดงผลเป็นค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ตอนที่ 3** ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใน 5 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสายงานการปฏิบัติงาน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน) n= 323	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	128	39.6
หญิง	195	60.4
2.อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	64	19.8
30-39 ปี	85	26.3
40-49 ปี	103	31.9
50-59 ปี	71	22.0
3.ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	27	8.4
ปริญญาตรี	222	68.7
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	74	22.9
4.รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	73	22.6
15,000 – 30,000 บาท	96	29.7
30,001 – 50,000 บาท	91	28.2
50,001 – 70,000 บาท	43	13.3
70,001 – 100,000 บาท	20	6.2
5.สายงานที่ปฏิบัติงาน		
สายงานปฏิบัติการ	238	73.7
สายงานวิชาการ	59	18.3
สายงานบริหาร	26	8.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนและร้อยละของพนักงาน จำนวน 323 คนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

1. เพศ พนักงานเพศหญิงจำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 60.4 และเป็นเพศชาย จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6
2. อายุ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40-49 ปี มากที่สุด จำนวน 103 คน คิดเป็น ร้อยละ 31.9 รองลงมา ได้แก่ อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 และน้อย ที่สุดได้แก่อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8
3. ระดับการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 68.7 รองลงมาได้แก่ ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 และน้อยที่สุดได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4
4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พนักงานส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,000- 30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 รองลงมาได้แก่ ระหว่าง 30,001-50,000 บาท จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 และน้อยที่สุดได้แก่ ระหว่าง 70,001-100,000 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2
5. สายงานที่ปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายงานปฏิบัติการ มาก ที่สุด จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 73.7 รองลงมาได้แก่ สายงานวิชาการจำนวน 59 คน คิดเป็น ร้อยละ 18.3 และน้อยที่สุดได้แก่ สายงานบริหาร จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ โดยรวม

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามใน 11 ประเด็น ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ขององค์กร การกำหนด นโยบายแบบมีส่วนร่วม การแจ้งข้อมูลข่าวสาร ระบบบัญชีควบคุม การปฏิสัมพันธ์ภายใน ระบบ การให้รางวัลและความยืดหยุ่น โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ การมีระบบตรวจสอบและ ติดตามสถานะแวดล้อม การเรียนรู้ระหว่างองค์กร การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ โอกาส ในการพัฒนาตนเองได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.2



ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรายด้านและภาพรวม

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. วิธีการเรียนรู้ขององค์กร	3.33	.701	ปานกลาง	3
2. การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม	3.23	.790	ปานกลาง	7
3. การแจ้งข้อมูลข่าวสาร	3.22	.831	ปานกลาง	8
4. ระบบบัญชีควบคุม	3.36	.730	ปานกลาง	1
5. การปฏิสัมพันธ์ภายใน	3.29	.775	ปานกลาง	4
6. ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น	3.10	.806	ปานกลาง	11
7. โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้	3.23	.804	ปานกลาง	6
8. การมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม	3.20	.753	ปานกลาง	9
9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร	3.18	.753	ปานกลาง	10
10. การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์	3.33	.764	ปานกลาง	2
11. โอกาสในการพัฒนาตนเอง	3.24	.845	ปานกลาง	5
<b>รวม</b>	<b>3.24</b>	<b>.845</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.2 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระบบบัญชีควบคุม (ค่าเฉลี่ย= 3.36) การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ (ค่าเฉลี่ย= 3.33) วิธีการเรียนรู้ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.33) การปฏิสัมพันธ์ภายใน (ค่าเฉลี่ย= 3.29) โอกาสในการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย= 3.24) โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย= 3.23) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (ค่าเฉลี่ย= 3.23) การแจ้งข้อมูลข่าวสาร (ค่าเฉลี่ย= 3.22) การมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม (ค่าเฉลี่ย= 3.20) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.18) ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น (ค่าเฉลี่ย= 3.10)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านวิธีการเรียนรู้ขององค์กร ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านวิธีการเรียนรู้ขององค์กร

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้ขององค์กร	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ธนาคารมีการนำข้อมูลต่างๆมาปรับแก้ทิศทาง และกลยุทธ์ตามความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ	3.45	.863	ปานกลาง	1
2. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์มีลักษณะเป็น กระบวนการที่เน้นและตอบสนองต่อการเรียนรู้	3.31	.872	ปานกลาง	4
3. การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมีลักษณะที่เน้น การทดลองสิ่งใหม่ๆ	3.06	.936	ปานกลาง	5
4. มีการจัดทำแผนธุรกิจและปรับแก้ไขตามจำเป็น เมื่อแผนเริ่มเดิน	3.34	.839	ปานกลาง	3
5. กระบวนการวางแผนขององค์กรจะเน้น การได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำสู่จุดหมาย ของการมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.37	.941	ปานกลาง	2
<b>รวม</b>	<b>3.33</b>	<b>.701</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิธีการเรียนรู้ขององค์กร พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ธนาคารมีการนำข้อมูลต่างๆ มาปรับแก้ทิศทางและกลยุทธ์ตามความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย= 3.45) กระบวนการวางแผนขององค์กรจะเน้นการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำสู่จุดหมายของการมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย= 3.37) มีการจัดทำแผนธุรกิจและปรับแก้ไขตามจำเป็นเมื่อแผนเริ่มเดิน (ค่าเฉลี่ย= 3.34) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เน้นและตอบสนองต่อการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย= 3.31) การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมีลักษณะที่เน้นการทดลองสิ่งใหม่ๆ (ค่าเฉลี่ย= 3.06)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วมได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1.บุคลากรมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร	3.30	1.060	ปานกลาง	2
2.บุคลากรมีความจริงใจต่อการแสดงความคิดเห็นที่ แตกต่างและพยายามแก้ปัญหาความเห็นต่างร่วมกัน	3.32	.972	ปานกลาง	1
3.ผลการประเมินการปฏิบัติงานและการวางแผนอาชีพถูก นำมาใช้เป็นข้อมูลกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การเรียนรู้	3.24	.979	ปานกลาง	3
4.นโยบายขององค์กรสะท้อนมุมมองจากบุคลากรของ องค์กรมากกว่ามุมมองของฝ่ายบริหาร	3.13	.952	ปานกลาง	5
5.มุมมองผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรทุกฝ่ายได้รับโอกาส นำมากำหนดเป็นนโยบายขององค์กร	3.19	.890	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.23</b>	<b>.790</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.4 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรมีความจริงใจต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและพยายามแก้ปัญหาความเห็นต่างร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย= 3.32) บุคลากรมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.30) ผลการประเมินการปฏิบัติงานและการวางแผนอาชีพถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย= 3.24) มุมมองผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรทุกฝ่ายได้รับโอกาสนำมากำหนดเป็นนโยบายขององค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.19) นโยบายขององค์กรสะท้อนมุมมองจากบุคลากรขององค์กรมากกว่ามุมมองของฝ่ายบริหาร (ค่าเฉลี่ย= 3.13)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นขอการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสาร

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสาร	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ข้อมูลต่างๆจะถูกนำมาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจในสิ่ง ต่างๆ ดีขึ้นมากกว่าเพื่อการให้รางวัลหรือลงโทษ	3.45	.852	ปานกลาง	1
2. ท่านสามารถดูข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ของส่วนงานได้ทันทีเพียงกดปุ่มจากคอมพิวเตอร์	3.04	1.114	ปานกลาง	5
3. มีการใช้เทคโนโลยี IT ที่ทันสมัยใช้เพื่อการสร้าง ฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้บุคลากรทุกคน เข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดกับองค์กร	3.24	1.106	ปานกลาง	3
4. บุคลากรมีความเข้าใจลักษณะการทำงานของระบบ ข่าวสารข้อมูลขององค์กร และสามารถทำความเข้าใจใน ค่าการเบี่ยงเบนต่างๆ ได้อย่างแท้จริง	3.13	.958	ปานกลาง	4
5. บุคลากรเรียนรู้และมีความเข้าใจในข่าวสารของระบบ ข้อมูลและสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่าง ถูกต้อง	3.26	.947	ปานกลาง	2
<b>รวม</b>	<b>3.22</b>	<b>.831</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.5 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสาร พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อมูลต่างๆจะถูกนำมาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจในสิ่งต่างๆดีขึ้นมากกว่าเพื่อการให้รางวัลหรือลงโทษ (ค่าเฉลี่ย= 3.45) บุคลากรเรียนรู้และมีความเข้าใจในข่าวสารของระบบข้อมูลและสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย= 3.26) มีการใช้เทคโนโลยี IT ที่ทันสมัยใช้เพื่อการสร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้บุคลากรทุกคนเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดกับองค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.24) บุคลากรมีความเข้าใจลักษณะการทำงานของระบบข่าวสารข้อมูลขององค์กร และสามารถทำความเข้าใจในค่าการเบี่ยงเบนต่างๆ ได้อย่างแท้จริง (ค่าเฉลี่ย= 3.13) ท่านสามารถดูข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานได้ทันทีเพียงกดปุ่มจากคอมพิวเตอร์ (ค่าเฉลี่ย= 3.04)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระบบบัญชีควบคุม ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบบัญชีควบคุม

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบบัญชีควบคุม	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ระบบด้านบัญชีงบประมาณและรายงานต่างๆ เป็นระบบที่ส่งเสริมและตอบสนองต่อการเรียนรู้	3.36	.916	ปานกลาง	4
2. บุคลากรของส่วนงานต่างๆ ภายในมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรต่างๆ ของส่วนงานตน	3.52	.889	มาก	1
3. ผู้ตรวจสอบบัญชีและผู้ดูแลงบประมาณขององค์กรทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นผู้ควบคุมกติกาในขณะเดียวกัน	3.45	.919	ปานกลาง	2
4. ระบบควบคุมขององค์กรถูกออกแบบ และใช้ดำเนินการเพื่อมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าขององค์กร	3.38	.929	ปานกลาง	3
5. ระบบการเงินและงบประมาณเอื้อ และสนับสนุนให้บุคลากรและส่วนงานภายในทดลองกับสิ่งใหม่ๆ แม้ว่าจะมีความเสี่ยง	3.12	1.011	ปานกลาง	5
รวม	3.36	.730	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบบัญชีควบคุม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรของส่วนงานต่างๆ ภายในมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรต่างๆ ของส่วนงานตน (ค่าเฉลี่ย= 3.52) ผู้ตรวจสอบบัญชีและผู้ดูแลงบประมาณขององค์กรทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นผู้ควบคุมกติกาในขณะเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย= 3.45) ระบบควบคุมขององค์กรถูกออกแบบ และใช้ดำเนินการเพื่อมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าขององค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.38) ระบบด้านบัญชีงบประมาณและรายงานต่างๆ เป็นระบบที่ส่งเสริมและตอบสนองต่อการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย= 3.36)

ระบบการเงินและงบประมาณเอื้อ และสนับสนุนให้บุคลากรและส่วนงานภายในทดลองกับสิ่งใหม่ๆ แม้ว่าจะมีความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ย= 3.12)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการปฏิสัมพันธ์ภายใน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิสัมพันธ์ภายใน

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิสัมพันธ์ภายใน	N=323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กรมองเห็นและกันเป็นลูกค้าและผู้ขายและสามารถทำความตกลงร่วมกันในด้านคุณภาพต้นทุนและการจัดส่ง	3.20	.923	ปานกลาง	5
2. แต่ละส่วนงานในองค์กรมุ่งมั่นที่จะตอบสนองต่อส่วนงานอื่นในฐานะเป็นลูกค้าแต่ยังคงรักษาประโยชน์ต่อความเป็นองค์กรรวมขององค์กร	3.34	.940	ปานกลาง	2
3. ผู้บริหารจะเน้นให้เกิดการสื่อสาร การเจรจาและการทำความร่วมมือระหว่างส่วนงานภายในมากกว่าจะเน้นการใช้การออกคำสั่ง และการกำกับควบคุม	3.35	.908	ปานกลาง	1
4. ส่วนงานต่างๆ ภายในจะปฏิบัติต่อกันอย่างมีเสริภาพและเปิดเผยทั้งในด้านที่เกี่ยวกับการทำทนายและสนับสนุน	3.31	.948	ปานกลาง	3
5. ส่วนงานแต่ละส่วนภายในมีโอกาสที่จะดำเนินการแผนงานต่างๆ ตามตั้งใจของตนเองได้	3.28	.969	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.29</b>	<b>.775</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.7 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิสัมพันธ์ภายในพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารจะเน้นให้เกิดการสื่อสาร การเจรจาและการทำความร่วมมือระหว่างส่วนงานภายในมากกว่าจะเน้นการใช้การออกคำสั่ง และการกำกับควบคุม (ค่าเฉลี่ย= 3.35) แต่ละส่วนงานในองค์กรมุ่งมั่นที่จะตอบสนองต่อส่วนงานอื่นในฐานะเป็นลูกค้าแต่ยังคงรักษาประโยชน์ต่อความเป็นองค์กรรวมขององค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.34) ส่วนงานต่างๆ ภายในจะปฏิบัติต่อกันอย่างมีเสริภาพ และเปิดเผยทั้งในด้านที่เกี่ยวกับการทำทนายและ



สนับสนุน (ค่าเฉลี่ย= 3.31) ส่วนงานแต่ละส่วนภายในมีโอกาสดำเนินการแผนงานต่างๆ ตาม  
ตั้งใจของตนเองได้ (ค่าเฉลี่ย= 3.28) ส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กรมองกันและกันเป็นลูกค้าและ  
ผู้ขายและสามารถหาความตกลงร่วมกันในด้านคุณภาพต้นทุนและการจัดส่ง (ค่าเฉลี่ย= 3.20)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้การเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น ได้ผลการวิเคราะห์  
ข้อมูลดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ระบบการให้รางวัลตอบแทนสะท้อนจุดยืน และคุณค่า ขององค์กรและได้รับความเห็นพ้องจากทุกฝ่าย	3.11	.929	ปานกลาง	4
2. ระบบการให้รางวัลถูกกำหนดขึ้นโดยมีการศึกษาอย่าง รอบคอบและเชิงลึก	3.12	.911	ปานกลาง	2
3. ทางเลือกของการให้รางวัลแบบต่างๆ ถูกนำมาทดลอง ใช้และถกเถียงในหมู่บุคลากร	3.12	.890	ปานกลาง	3
4. ระบบการให้รางวัลมีความยืดหยุ่นพอที่สะท้อนความ แตกต่างของผลงานของบุคลากรและความแตกต่างใน การปฏิบัติการต่างๆ ที่ส่งผลต่อองค์กร	3.16	.965	ปานกลาง	1
5. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือพิจารณาแนวทาง และโครงสร้างของระบบการให้รางวัลตอบแทน	3.01	1.048	ปานกลาง	5
<b>รวม</b>	<b>3.10</b>	<b>.806</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.8 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบการให้รางวัลและความ  
ยืดหยุ่น พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระบบการให้รางวัลมี  
ความยืดหยุ่นพอที่สะท้อนความแตกต่างของผลงานของบุคลากรและความแตกต่างในการปฏิบัติการ  
ต่างๆ ที่ส่งผลต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.16) ระบบการให้รางวัลถูกกำหนดขึ้นโดยมีการศึกษาอย่าง  
รอบคอบและเชิงลึก (ค่าเฉลี่ย= 3.12) ทางเลือกของการให้รางวัลแบบต่างๆ ถูกนำมาทดลองใช้และ  
ถกเถียงในหมู่บุคลากร (ค่าเฉลี่ย= 3.12) ระบบการให้รางวัลตอบแทนสะท้อนจุดยืน และคุณค่าของ

องค์การและได้รับความเห็นพ้องจากทุกฝ่าย (ค่าเฉลี่ย= 3.11) ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือพิจารณาแนวทางและโครงสร้างของระบบการให้รางวัลตอบแทน (ค่าเฉลี่ย= 3.01)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของของการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านโครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้

ปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1.บทบาทและบันไดอาชีพถูกกำหนดให้มีความยืดหยุ่นต่อการทดลองสิ่งใหม่ การเติบโตและการปรับเปลี่ยนที่ดีกว่า	3.14	.937	ปานกลาง	5
2.การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรมากกว่าการให้รางวัลหรือการลงโทษ	3.25	.974	ปานกลาง	3
3.หน่วยงานภายในและระบบปฏิบัติการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลง	3.30	.978	ปานกลาง	1
4.กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติถูกนำมาพิจารณาปรับแก้เสมอเมื่อพบว่าไม่เหมาะสมกับกาลเวลา	3.27	1.020	ปานกลาง	2
5.องค์การมีการทดลองกับระบบและโครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่อยู่เสมอ	3.24	1.009	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.23</b>	<b>.804</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.9 สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านโครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หน่วยงานภายในและระบบปฏิบัติการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ย= 3.16) กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติถูกนำมาพิจารณาปรับแก้เสมอเมื่อพบว่าไม่เหมาะสมกับกาลเวลา (ค่าเฉลี่ย= 3.12) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรมากกว่าการให้รางวัลหรือการลงโทษ (ค่าเฉลี่ย= 3.12) องค์การมีการทดลองกับระบบและโครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่อยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย= 3.11) บทบาทและบันไดอาชีพถูกกำหนดให้มีความยืดหยุ่นต่อการทดลองสิ่งใหม่ การเติบโตและการปรับเปลี่ยนที่ดีกว่า (ค่าเฉลี่ย= 3.01)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการมีระบบตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ทุกครั้งการประชุมในทุกระดับขององค์กรจะมีการนำสถานะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรขึ้นมาพิจารณาเป็นประเด็นสำคัญด้วยเสมอ	3.23	.908	ปานกลาง	3
2. บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายถือเป็นหน้าที่จะมีปฏิสัมพันธ์และเก็บรวบรวมข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกและรายงานข้อมูลนั้นต่อฝ่ายที่มีหน้าที่ด้านข้อมูลขององค์กร	3.25	.934	ปานกลาง	2
3. บุคลากรขององค์กรจะประชุมร่วมกับฝ่ายลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการตอบสนองด้านบริการ	3.12	.931	ปานกลาง	5
4. มีการพัฒนาระบบและระเบียบวิธีที่จะตอบสนองต่อการเก็บรวบรวมและส่งผ่านข้อมูลด้านสถานะแวดล้อมภายนอกนั้นไปยังส่วนงานที่ต้องการ	3.14	.920	ปานกลาง	4
5. องค์กรได้รับข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร	3.29	.872	ปานกลาง	1
รวม	3.20	.753	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรได้รับข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.29) บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายถือเป็นหน้าที่จะมีปฏิสัมพันธ์และเก็บรวบรวมข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกและรายงานข้อมูลนั้นต่อฝ่ายที่มีหน้าที่ด้านข้อมูลขององค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.25) ทุกครั้งการ

ประชุมในทุกระดับขององค์กรจะมีการนำสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรขึ้นมาพิจารณาเป็นประเด็นสำคัญด้วยเสมอ (ค่าเฉลี่ย= 3.23) มีการพัฒนาระบบและระเบียบวิธีที่จะตอบสนองต่อการเก็บรวบรวมและส่งผ่านข้อมูลด้านสภาวะแวดล้อมภายนอกนั้นไปยังส่วนงานที่ต้องการ (ค่าเฉลี่ย= 3.14) บุคลากรขององค์กรจะประชุมร่วมกับฝ่ายลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการตอบสนองด้านบริการ (ค่าเฉลี่ย= 3.12)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์กร ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์กร

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์กร	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1.องค์กรมีการพบปะคู่แข่งกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่าย	3.01	.959	ปานกลาง	5
2.เรา มีการจัด event เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร	3.20	.927	ปานกลาง	2
3.เรา มีการจัดให้มีการลงทุนร่วมกันหรือสร้างพันธมิตรระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร	3.18	.918	ปานกลาง	3
4.องค์กรของเรามีการเทียบวัด (Benchmarking) กับผู้เป็นเลิศในอุตสาหกรรมอื่น	3.17	.961	ปานกลาง	4
5.บุคลากรขององค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและคู่แข่งที่เป็นพันธมิตรกับองค์กร	3.36	.845	ปานกลาง	1
<b>รวม</b>	<b>3.18</b>	<b>.753</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.11 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์กรพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรขององค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและคู่แข่งที่เป็นพันธมิตรกับองค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.36) เรา มีการจัด event เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.20) เรา มีการจัดให้มีการลงทุนร่วมกันหรือสร้างพันธมิตรระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.18) องค์กรของเรามีการเทียบวัด (Benchmarking) กับผู้เป็นเลิศในอุตสาหกรรมอื่น

(ค่าเฉลี่ย= 3.17) องค์การมีการพบปะคู่แข่งกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อทั้ง 2 ฝ่าย (ค่าเฉลี่ย= 3.01)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้ การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ โอกาสในการ พัฒนาตนเองได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์

ปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1.ถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นในองค์การ สามารถคาดหวัง ได้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนและความสนใจ ที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากส่วนงานอื่น ภายในองค์การ	3.26	.937	ปานกลาง	4
2.บุคลากรจะใช้เวลาในการตั้งคำถาม การวิเคราะห์ การถกเถียงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติที่ดีขึ้น	3.24	.980	ปานกลาง	5
3.บุคลากรโดยทั่วไปจะตระหนัก และยอมรับต่อการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ความพยายามที่จะเรียนรู้ และปฏิบัติที่ดีขึ้น	3.28	.967	ปานกลาง	3
4.เมื่อท่านไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ด้วยตนเอง ท่านจะสามารถมองหาความช่วยเหลือและ/หรือการ ได้รับข้อมูลเพื่อการแก้ไขปัญหาของท่านจากเพื่อน ร่วมงานได้เสมอ	3.48	.864	ปานกลาง	1
5.ความแตกต่างในความคิดเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อ การเรียนรู้ และบุคลากรทุกฝ่ายยอมรับและเห็นความมี คุณค่าในส่วนนี้	3.41	.933	ปานกลาง	2
<b>รวม</b>	<b>3.33</b>	<b>.764</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.12 สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศที่ สร้างสรรค์ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เมื่อท่านไม่ สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ด้วยตนเอง ท่านจะสามารถมองหาความช่วยเหลือและ/หรือการ ได้รับข้อมูลเพื่อการแก้ไขปัญหาของท่านจากเพื่อนร่วมงานได้เสมอ (ค่าเฉลี่ย= 3.48) ความแตกต่าง

ในความคิดเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการเรียนรู้ และบุคลากรทุกฝ่ายยอมรับและเห็นความมีคุณค่าในส่วนนี้ (ค่าเฉลี่ย= 3.41) บุคลากรโดยทั่วไปจะตระหนัก และยอมรับต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ความพยายามที่จะเรียนรู้และปฏิบัติที่ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย= 3.28) ถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นในองค์กร สามารถคาดหวังได้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนและความสนใจที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากส่วนงานอื่นภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.26) บุคลากรจะใช้เวลาในการตั้งคำถาม การวิเคราะห์ การถกเถียงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติที่ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย= 3.24)

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน โอกาสในการพัฒนาตนเอง ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง	N= 323		ระดับ	ลำดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1.บุคลากรจะได้รับการจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาตนเอง ตามการเรียนรู้ที่ตนต้องการและเป็นไปอย่างทั่วถึง	3.17	.995	ปานกลาง	5
2.งบประมาณเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองถูกจัดให้เป็นระบบแบบเปิดและเข้าถึงได้ของบุคลากรทุกฝ่าย	3.20	.998	ปานกลาง	4
3.การมีความสำรวจความต้องการเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรมีการจัดทำเพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับการประเมินผลงานและการจัดทำบันไดอาชีพของบุคลากร	3.31	1.002	ปานกลาง	2
4.ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาตนเองถูกจัดไว้คลุมถึงผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก	3.25	.950	ปานกลาง	3
5.องค์กรได้จัดให้มีผู้ให้คำแนะนำคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำด้านการพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้	3.32	.990	ปานกลาง	1
<b>รวม</b>	<b>3.24</b>	<b>.845</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.13 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรได้จัดให้มีผู้ให้คำแนะนำคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำด้านการพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย=3.32) การมีความสำรวจความต้องการเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรมีการจัดทำ



เพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับการประเมินผลงานและการจัดทำบันไดอาชีพของบุคลากร (ค่าเฉลี่ย=3.31) ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาตนเองถูกจัดไว้คลุมถึงผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก (ค่าเฉลี่ย=3.25) งบประมาณเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองถูกจัดให้เป็นระบบแบบเปิดและเข้าถึงได้ของบุคลากรทุกฝ่าย (ค่าเฉลี่ย=3.20) บุคลากรจะได้รับการจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาตนเอง ตามการเรียนรู้ที่ตนต้องการและเป็นไปอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย=3.17)

### ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานวิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านแตกต่างกัน แสดงการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1. วิธีการเรียนรู้ขององค์การ	323	3.33	.701
2. การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม	323	3.23	.790
3. การแจ้งข้อมูลข่าวสาร	323	3.22	.831
4. ระบบบัญชีควบคุม	323	3.36	.730
5. การปฏิสัมพันธ์ภายใน	323	3.29	.775
6. ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น	323	3.10	.806
7. โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้	323	3.23	.804
8. การมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม	323	3.20	.753
9. การเรียนรู้ระหว่างองค์การ	323	3.18	.753
10. การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์	323	3.33	.764
11. โอกาสในการพัฒนาตนเอง	323	3.24	.845
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>3.24</b>	<b>.845</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นของการรับรู้การเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
รายด้าน พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านมี  
ค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่  
ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน  
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลดังนี้

1. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศ  
ต่างกัน จะมีการความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ต่างกัน แสดงการเปรียบเทียบดังตาราง  
ที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย	S.D.	t	P
ชาย	128	3.00	0.48		
หญิง	195	3.40	0.49	-1.770	0.078

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่าง  
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีเพศต่างกัน จะมีการเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุ  
ต่างกัน จะมีการความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ต่างกัน แสดงการเปรียบเทียบดังตาราง  
ที่ 4.16 และ 4.17

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3	55.91	18.637	296.15	0.00*
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	319	20.07	0.063		
<b>รวม</b>	<b>322</b>	<b>75.98</b>			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามอายุ พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มอายุต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของ เซฟเฟ่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

อายุ	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า 30 ปี	30-39 ปี	40-49 ปี	50-59 ปี
		1.39	1.82	2.20	2.26
ต่ำกว่า 30 ปี	2.20	-	-.4243*	-.8109	1.2059*
30-39 ปี	2.20		-	-.3866	-.7816*
40-49 ปี	2.28			-	-.3950*
50-59 ปี	3.40				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีอายุต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แสดงการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.18 และ 4.19

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	8.132	4.066	19.176	0.00*
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	320	67.853	0.212		
<b>รวม</b>	<b>322</b>	<b>75.985</b>			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
		ปริญญาตรี	หรือสูงกว่า	หรือสูงกว่า
		1.78	1.97	2.30
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.40	-	-1.851	-5.229*
ปริญญาตรี	3.20		-	-3.378*
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	3.40			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างจากกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

4. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แสดงการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.20 และ 4.21

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	4	63.44	15.862	402.30	0.00*
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	318	12.53	.039		
<b>รวม</b>	<b>322</b>	<b>75.95</b>			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนเป็นรายคู่

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า	15,000-	30,001-	50,001-	70,001-
		15,000	30,000	50,000	70,000	100,000
		บาท	บาท	บาท	บาท	บาท
	ค่าเฉลี่ย	1.41	1.87	2.23	2.60	2.90
ต่ำกว่า 15,000 บาท	2.00	-	-.4640*	-.8242*	-1.1937*	-1.4890*
15,000-30,000 บาท	2.20		-	-.3602*	-.7297*	-1.0250*
30,001-50,000 บาท	3.00			-	.3695*	-.6684*
50,001-70,000 บาท	3.20				-	-.2953*
70,001-100,000 บาท	3.40					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนเป็นรายคู่ พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีสายงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีการความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แสดงการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.22 และ 4.23

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	13.82	6.913	35.586	0.00*
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	320	62.16	.194		
รวม	322	75.985			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติพบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีสายงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติเป็นรายคู่

สายงานที่ปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ปฏิบัติการ	วิชาการ	บริหาร
		1.91	2.33	2.46
ปฏิบัติการ	2.80	-	-4.221*	-5.591*
วิชาการ	3.20		-	-1.370
บริหาร	3.40			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

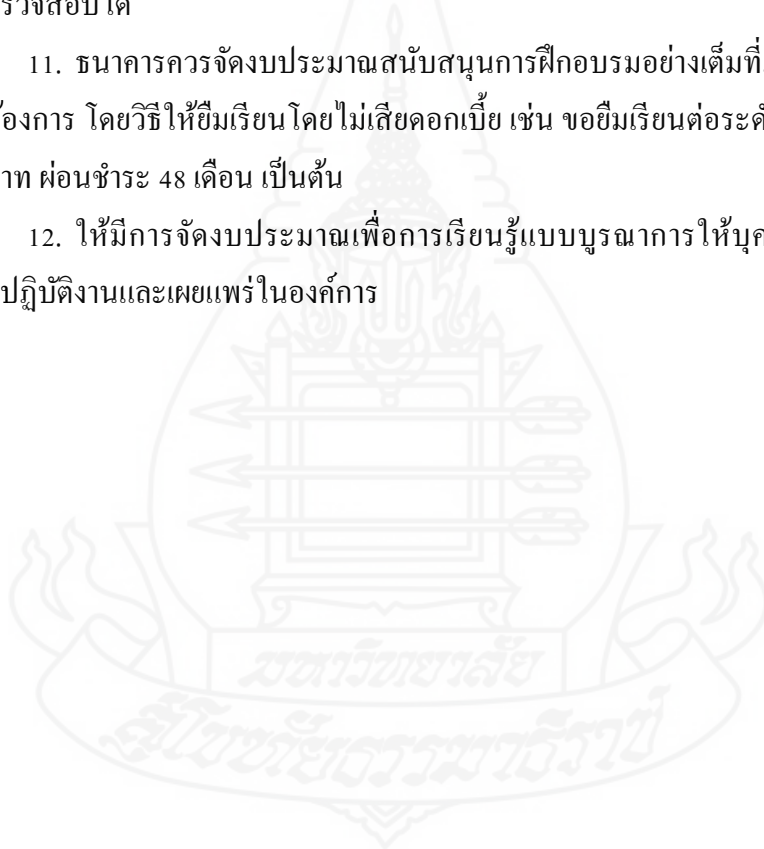
จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติเป็นรายคู่ พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีสายงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นกลุ่มสายงานวิชาการมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างจากกลุ่มสายงานบริหาร

#### ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

พนักงาน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ ได้เสนอแนะแนวทางเพื่อเป็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพิ่มเติม ดังนี้

1. ธนาคารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้พนักงานระดับล่างได้มีโอกาสอบรมพัฒนาตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร มีส่วนร่วมเสนอหัวข้อและเนื้อหา อย่างทั่วถึง ให้ตรงตามความต้องการของบุคลากร แสดงความคิดเห็นแบบเสรี นำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานและเผยแพร่ในองค์การได้
2. ธนาคารควรสร้างบุคลากรถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อถ่ายทอดความรู้จากคนที่เกษียณอายุหรือออกจากองค์การไปสู่คนรุ่นต่อไป
3. ธนาคารควรสร้างทัศนคติของบุคลากรในองค์การให้ตระหนักถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างทัศนคติของบุคลากรไม่ให้ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ สร้างนวัตกรรม สร้างสรรค์ ช่วยขับเคลื่อนองค์การ พนักงานต้องมองภาพรวมขององค์การ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มากขึ้น สร้างบุคลากรให้เกิดความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ สร้างจิตสำนึกด้านการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน
4. ธนาคารควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ใฝ่รู้ เรียนรู้ ได้ทั่วถึง
5. ผู้บริหารควรเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง เป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรระดับสูง ให้แต่ละคนนำเสนอความรู้ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง
6. ธนาคารควรจัดระบบการเรียนรู้ ให้มีพนักงานและส่วนงานรับผิดชอบในการรวบรวมองค์ความรู้
7. ควรให้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ มาถ่ายทอดกับพนักงานเก่า

8. ควรให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ทำเป็นระบบเก็บข้อมูลและสามารถเรียกใช้ได้อย่างสะดวก ถูกต้อง ทันเวลา
9. ควรให้ความรู้เชิงลึกและเฉพาะด้าน เพื่อผลิตผู้เชี่ยวชาญพิเศษในด้านต่างๆ พร้อมกับพัฒนาศักยภาพในตัวบุคลากรในหลายๆ ด้าน โดยติดตามให้มีการเรียนรู้เมื่อมีระบบงานใหม่มาใช้ ในองค์กร การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้ใหม่มาพัฒนาองค์กร นำความรู้ไปใช้อย่างแท้จริงจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร
10. ธนาคารควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้สมบูรณ์ และทันสมัย มีการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย จัดทำให้ระบบเรียนรู้ง่าย เข้าถึงบุคลากรทุกคน สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
11. ธนาคารควรจัดงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรมอย่างเต็มที่และเหมาะสมตามที่พนักงานต้องการ โดยวิธีให้ยืมเรียนโดยไม่เสียดอกเบี้ย เช่น ขอยืมเรียนต่อระดับปริญญาโท วงเงิน 200,000 บาท ผ่อนชำระ 48 เดือน เป็นต้น
12. ให้มีการจัดงบประมาณเพื่อการเรียนรู้แบบบูรณาการให้บุคลากรทุกระดับเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเผยแพร่ในองค์กร





## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ สามารถสรุปโดยแบ่งเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปการวิจัย

##### 1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.1 เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- 1.2 เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่
- 1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

##### 2. วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ จำนวน 323 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างไปทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11.0 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ

### 3. ผลการวิจัย

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.4 ที่เหลือเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 39.6

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40-49 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.9 รองลงมาได้แก่ อายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็น ร้อยละ 26.3 และน้อยที่สุดได้แก่อายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.8

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.7 รองลงมาได้แก่ ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 22.9 และน้อยที่สุดได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.4

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,000-30,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.7 รองลงมาได้แก่ ระหว่าง 30,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.2 และน้อยที่สุดได้แก่ ระหว่าง 70,001-100,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 6.2

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายงานปฏิบัติการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.7 รองลงมาได้แก่ สายงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 18.3 และน้อยที่สุดได้แก่ สายงานบริหาร คิดเป็นร้อยละ 8.0

#### 3.2 ผลการวิเคราะห์สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยรายด้าน สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. ระบบบัญชีควบคุม (ค่าเฉลี่ย= 3.36 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.730)
2. การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ (ค่าเฉลี่ย= 3.33 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.746)
3. วิธีการเรียนรู้ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย=3.18 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.753)
4. การปฏิสัมพันธ์ภายใน (ค่าเฉลี่ย= 3.29 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.775)
5. โอกาสในการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย= 3.24 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.845)
6. โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย= 3.23 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.804)

7. การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม(ค่าเฉลี่ย= 3.23 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.790)
8. การแจ้งข้อมูลข่าวสาร (ค่าเฉลี่ย= 3.22 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.831)
9. การมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม(ค่าเฉลี่ย= 3.20 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.753)
10. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (ค่าเฉลี่ย= 3.18 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.753)
11. ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น (ค่าเฉลี่ย= 3.10 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน= 0.806)

### 3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีการรับรู้สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการรับรู้สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน พบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. มีการรับรู้สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนี้

1. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศต่างกัน จะมีการความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุต่างกัน มีการความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีการความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน จะมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีสายงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติ พบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีสายงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

## อภิปรายผล

โดยภาพรวม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. อยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่า ธ.ก.ส. ได้พัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านต่างๆ ได้แก่ วิธีเรียนรู้ขององค์กร การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม การแจ้งบัญชีข่าวสาร การมีระบบบัญชีควบคุม การมีปฏิสัมพันธ์ภายใน ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น การมีโครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ การมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม การเรียนรู้ระหว่างองค์กร การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับสมศรี วงศ์ชัยวัฒน์ (2549: 137-143) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลวิจัยพบว่าองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับมาก ประกอบด้วย ด้านความรู้แห่งตน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และธนาคารพยายามที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ทุกด้านให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ตามปัจจัยรายด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านวิธีการเรียนรู้ขององค์กร พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 3 เป็นผลเนื่องมาจากการที่ธนาคารมีการนำข้อมูลต่างๆ มาปรับแก้ทิศทางและกลยุทธ์ตามความเหมาะสม มีกระบวนการวางแผนที่เน้นการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำสู่จุดหมายของการมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำแผนธุรกิจและปรับแก้ตามความจำเป็น มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่เน้นและตอบสนองต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่เน้นการทดลองสิ่งใหม่ๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมศรี วงศ์ชัยวัฒน์ (2549: 138-139) ที่ว่าองค์กรควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานจริง นำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกัน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเป็นประจำ

2. การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 7 เป็นผลเนื่องมาจากพนักงานมีความจริงใจต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและพยายามแก้ปัญหาคำเห็นต่างร่วมกัน พนักงานมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ผลการประเมินการปฏิบัติงานและการวางแผนอาชีพยังนำมาใช้เป็นข้อมูล

กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การเรียนรู้ มุมมองผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรทุกฝ่ายได้รับโอกาสนำมา กำหนดเป็นนโยบายและนโยบายขององค์กรสะท้อนมุมมองจากพนักงาน สอดคล้องกับ ประธาน เสนีย์วงศ์ ณ อยุธยา (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนเขตการศึกษา 1 องค์กรควรมีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ สานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างสามัคคี สานสัมพันธ์ เรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจน นำไปสู่การตัดสินใจ มีวิสัยคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่าง เป็นกันเองหลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ใหม่ๆ

3. การแจ้งข้อมูลข่าวสาร พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 8 เป็นผลเนื่องมาจากการที่ธนาคารได้นำข้อมูลต่างๆ มาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ดีขึ้น มากกว่าเพื่อการให้รางวัลหรือลงโทษ พนักงานได้เรียนรู้และมีความเข้าใจในข่าวสารของระบบ ข้อมูลและสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีการใช้เทคโนโลยี IT เพื่อสร้าง ฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้พนักงานทุกคนเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดกับธนาคาร มี เทคโนโลยีที่ยังทันสมัย พนักงานเข้าใจลักษณะการทำงานของระบบข่าวสารข้อมูลของธนาคาร สามารถเข้าใจในค่าเบี่ยงเบนต่างๆ และสามารถดูข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ ส่วนงานจากระบบคอมพิวเตอร์ สอดคล้องกับ พิชิต เทพวรรณ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม พบว่า ธุรกิจสามารถมีความ ได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรมซึ่งนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความรู้และ การเรียนรู้ของคนในองค์กรด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรง ทำให้เกิดการ ผลิตสินค้าหรือบริการใหม่และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หากองค์กรใดมี บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะได้เปรียบกว่าองค์กรอื่นๆ เนื่องจากบุคลากรแต่ ละคนจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน องค์กรที่มีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีความสามารถในการจัดการกับความรู้ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

4. ระบบบัญชีควบคุม พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 1 เป็นผลเนื่องมาจาก พนักงานของส่วนงานต่างๆ ภายในมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความ รับผิดชอบต่อทรัพยากรต่าง ๆ ของส่วนงานตน ผู้ตรวจบัญชีและผู้ดูแลงบประมาณของธนาคารทำ หน้าที่เสมือนเป็นผู้ให้คำปรึกษาและควบคุมกติกา ระบบควบคุมของธนาคารถูกออกแบบและใช้ ดำเนินการเพื่อมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าของธนาคาร ระบบด้านบัญชีงบประมาณและรายงานต่างๆ เป็นระบบที่ส่งเสริมและสนองต่อการเรียนรู้ และระบบการเงินและงบประมาณยังเอื้อและ สนับสนุนให้พนักงานและส่วนงานภายในทดลองกับสิ่งใหม่ๆ สอดคล้องกรรวิภา โสรัจจะวงศ์,



2549: 21) ที่ว่าระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กล่าวคือ ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์การ เสมือนคนเป็นเจ้าของ

5. การปฏิสัมพันธ์ภายใน พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 4 เป็นผลเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารจะเน้นให้เกิดการสื่อสาร การเจรจาและการทำความเข้าใจระหว่างส่วนงานภายในมากกว่าจะเน้นการใช้การออกคำสั่งและการกำกับควบคุม แต่ละส่วนงานในธนาคารมุ่งมั่นที่จะตอบสนองต่อส่วนงานอื่นในฐานะเป็นลูกค้า ยังคงรักษาประโยชน์ต่อความเป็นองค์กรรวมของธนาคาร ส่วนงานต่างๆ ภายในปฏิบัติต่อกันอย่างเสรีภาพและเปิดเผยทั้งในด้านที่เกี่ยวกับการทำทนายและสนับสนุน แต่ละส่วนงานภายในมีโอกาสดำเนินการแผนงานต่างๆ ตามตั้งใจของตนเองได้เพียงพอ และส่วนงานต่างๆ ภายในธนาคารมองกันและกันเป็นลูกค้าและสามารถทำความตกลงร่วมกันในด้านคุณภาพ ต้นทุนและบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ นันทพร โชติณัฐิต, 2538: 33) ได้ชี้ให้เห็นแนวทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องสร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถาม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและกลุ่ม/คณะ กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ให้แกกัน ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร เฝ้ายกกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

6. ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 11 เป็นผลเนื่องมาจาก ระบบการให้รางวัลมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะสะท้อนความแตกต่างของผลงานของพนักงานและความแตกต่างในการปฏิบัติกรต่างๆ ที่ส่งผลต่อธนาคาร ระบบการให้รางวัล ถูกกำหนดขึ้นโดยมีการศึกษาอย่างรอบคอบและเชิงลึก ทางเลือกของการให้รางวัลแบบต่างๆ ถูกนำมาทดลองใช้และถกเถียงในหมู่พนักงาน ระบบการให้รางวัลตอบแทนสะท้อนจุดแข็งและคุณค่าของธนาคารและได้รับความเห็นพ้องจากทุกฝ่าย ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือพิจารณาแนวทางและโครงสร้างของระบบการให้รางวัลตอบแทน สอดคล้องกับ พิบูลทิปะปาล (2550: 45-46) ได้กล่าวถึงการสร้างแบบพฤติกรรมใหม่ (Shaping Behavior) ด้วยการใช่วิธีการเสริมแรงอย่างมีระบบและขั้นตอนเพื่อให้บุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่เพื่อให้เป็นไป



ตามที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องรู้จักสร้างแบบพฤติกรรมใหม่ให้กับพนักงานได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรด้วยการเสริมแรงทางบวก

7. โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 6 เป็นผลเนื่องมาจาก หน่วยงานภายในและระบบปฏิบัติการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติถูกนำมาพิจารณาปรับแก้เสมอ เมื่อพบว่าไม่เหมาะสมกับกาลเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นการเรียนรู้ของพนักงาน ไม่นเน้นการให้รางวัลหรือการลงโทษ ธนาคาร มีการทดลองใช้ระบบและโครงสร้างธนาคารในรูปแบบใหม่ และบทบาทและบันไดอาชีพ มีความยืดหยุ่นต่อการทดลองสิ่งใหม่ การเติบโตและการปรับเปลี่ยนที่ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ สุภาวดี เพ็ชรสกุล, 2546: 46-48 ได้นำเสนอยุทธวิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องพัฒนาโครงสร้าง และวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับคนในองค์กร ประวัติศาสตร์เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์การให้มากที่สุด

8. การมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 9 เป็นผลเนื่องมาจาก การที่ธนาคาร ได้รับข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร พนักงานทุกคนทุกฝ่ายยังคิดว่าถือเป็นหน้าที่จะมีปฏิสัมพันธ์และเก็บรวบรวมข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกและรายงานข้อมูลนั้นต่อฝ่ายที่มีหน้าที่ด้านข้อมูลของธนาคาร ในการประชุมในทุกระดับของธนาคารยังมีการนำสถานะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรขึ้นมาพิจารณาเป็นประเด็นสำคัญ การพัฒนาระบบและระเบียบวิธีที่จะตอบสนองต่อการเก็บรวบรวมและส่งผ่านข้อมูลด้านสถานะแวดล้อมภายนอกไปยังส่วนงานที่ต้องการเพียงพอ พนักงานของธนาคารได้ประชุมร่วมกับฝ่ายลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการตอบสนองด้านบริการ สอดคล้องกับ กรรวิภา โสรังจะวงศ์, 2549: 21) ได้เสนอแนวคิดว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะสามารถนำองค์การไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง ด้วยการถือเป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวมนำกลับมาและรายงานข้างสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท โดยองค์กรจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอก วิธีนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์กรประการหนึ่ง มีการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์กร

9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 10 เป็นผลเนื่องมาจาก พนักงานของธนาคารจะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและคู่แข่งที่เป็นพันธมิตรกับธนาคาร มีการจัด event เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างลูกค้า และ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร จัดให้มีการลงทุนร่วมกันหรือสร้างพันธมิตรระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงคู่แข่งชั้นเพื่อการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ และตลาดใหม่ มีการเทียบวัด (Benchmarking) กับผู้เป็นเลิศในอุตสาหกรรมอื่น และ มีการพบกับคู่แข่งชั้นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่าย สอดคล้องกับ วีรฐ มาฆะศิริรานนท์ (2550: 359-398) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่งคือการปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่าจำเป็นต้องเรียนรู้ต่อไป แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ รู้ถึงความสำคัญของการค้นหาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์การอื่นๆ รวมทั้งของตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

10. การเสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 2 เป็นผลเนื่องมาจาก พนักงานสามารถมองหาความช่วยเหลือและ/หรือการได้รับข้อมูลเพื่อการแก้ไขปัญหาของท่านจากเพื่อนร่วมงานได้เสมอ เมื่อไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ด้วยตนเอง และพนักงานทุกฝ่ายยอมรับและเห็นความมีคุณค่าความแตกต่างในความคิดเป็นว่าสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการเรียนรู้ พนักงานโดยทั่วไปจะตระหนักและยอมรับต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและใช้ความพยายามที่จะเรียนรู้และปฏิบัติที่ดีขึ้น ถ้าเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้นในธนาคารสามารถคาดหวังได้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนและความสนใจที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากส่วนงานอื่นภายในธนาคาร และพนักงานยังได้ใช้เวลาในการตั้งคำถาม การวิเคราะห์ การถกเถียงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติที่ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวทางของ Wick & Leon (อ้างถึงใน เสาวภา ชูดิธีระวิทย์, 2546: 29-30) กล่าวว่า ในการพัฒนาองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและหลากหลายในความคิดก่อให้เกิดความรู้ที่มั่นคงปลอดภัยบรรยากาศแห่งความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานและกระตุ้น ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ผู้บริหารหรือผู้นำ จะมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การ โดยมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อคิดเห็น ข่าวสารซึ่งกันและกัน

11. โอกาสในการพัฒนาตนเอง พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 5 เป็นผลเนื่องมาจาก การที่ธนาคารได้จัดให้มีผู้ให้คำแนะนำคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำด้านการพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้ การมีการสำรวจความต้องการเพื่อการเรียนรู้ของพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่ธนาคารจัดทำเพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับการประเมินผลงาน และการจัดทำบันไดอาชีพของพนักงาน มีการจัดทรัพยากรเพื่อการพัฒนาตนเองคลุมถึงผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกงบประมาณเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองถูกจัดให้เป็นระบบแบบเปิดและสามารถเข้าถึงได้ของพนักงานทุกฝ่าย และพนักงานยังได้รับการจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาตนเอง ตามการเรียนรู้

ที่ต้นต้องการอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมศรี วงศ์ชัยวัฒน์ (2549: 138-139) ที่แสดงให้เห็นว่าธนาคารมีการสนับสนุนและส่งเสริมรวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารและปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นนโยบายที่ระบุอย่างชัดเจนของผู้นำองค์กรในการส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ใฝ่รู้ด้วยตนเอง และสมาชิกในองค์กรได้มีการเรียนรู้โดยได้รับสนับสนุน อำนวยความสะดวกจากธนาคาร

ในการศึกษา การทดสอบสมมติฐาน ปรากฏว่าผลการศึกษาดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันในด้านอายุ การศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สายการปฏิบัติงาน และที่ไม่แตกต่างกันคือ ด้านเพศ เป็นผลเนื่องมาจากการที่ธนาคารได้ให้ความเท่าเทียมกันและยอมรับความสามารถของพนักงาน ความก้าวหน้าในสายงานอย่างเสมอภาคกัน จึงทำให้พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ จิราพร ภูษณาภรณ์ (2551: บทคัดย่อ) พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพทางราชการ แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศและอายุงาน ไม่มีความแตกต่างกัน และมานิต ปัญญาวรณศิริ (2550: บทคัดย่อ) ที่พบว่า การปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษมีความแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพการทำงานและระดับตำแหน่ง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับอายุและระดับการศึกษา ไม่มีความแตกต่าง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. อยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่า ธ.ก.ส. สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและพัฒนาระบบการจัดการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ดังนั้น ผู้บริหารควรที่จะนำประเด็นต่างๆ ทั้ง 11 ด้านมาปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

2. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. อยู่ในระดับปานกลาง แต่ถ้ามองในด้านต่างๆ จะเห็นว่า พนักงาน ธ.ก.ส. มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการบริหารให้รางวัลและความยืดหยุ่น และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร อยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าธนาคารควรสื่อสาร ทำความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรให้มากขึ้นในการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลตอบแทนและการให้โอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

3. การวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีพนักงานที่เสนอแนะเพื่อเป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพิ่มเติม ดังนี้

3.1 การเรียนรู้ของพนักงาน การอบรม เรียนรู้ของธนาคาร ควรเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมเสนอหัวข้อและเนื้อหา อย่างทั่วถึง ให้ตรงตามความต้องการของบุคลากร รับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ สร้างทัศนคติของบุคลากรไม่ให้ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ สร้างนวัตกรรม สร้างสรรค์ ช่วยขับเคลื่อนองค์กรพนักงานต้องมองภาพรวมขององค์กร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มาก สร้างบุคลากรให้เกิดความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ สร้างจิตสำนึกและการเป็นตัวอย่งที่ดีของบุคลากรระดับสูง ให้แต่ละคนนำเสนอความรู้ไปถ่ายทอดนำไปสู่ปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และขับเคลื่อนอย่างจริงจัง มีการให้ความรู้ในเชิงลึกและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเก็บความรู้ไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้ใหม่มาพัฒนาองค์กร นำความรู้ไปใช้อย่างแท้จริงจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

3.2 การจัดการเรียนรู้ในองค์กร ส่วนงานที่มีหน้าที่จัดการเรียนรู้ ควรจัดระบบงานระบบการเรียนรู้ให้ดี มีหลักปฏิบัติที่แน่นอน สม่่าเสมอ มีการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย จัดทำให้ระบบเรียนรู้ง่าย เข้าถึงบุคลากรทุกคน สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีระบบที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างทั่วถึง กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ควรให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ทำเป็นระบบเก็บข้อมูลและสามารถเรียกใช้ได้อย่างสะดวก ถูกต้อง ทันเวลา

3.3 การสนับสนุนงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเพียงพอ ให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรตามความต้องการแบบให้เปล่า หรืออิม โดยไม่คิดดอกเบี้ย จัดงบประมาณเพื่อการเรียนรู้แบบบูรณาการให้บุคลากรทุกระดับเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเผยแพร่ในองค์กรขององค์กร

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรนำตัวแปรอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาศึกษา เช่น บทบาทของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ ระบบประเมินคุณภาพขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องและนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร เพื่อนำผลไปพัฒนาองค์กร



บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กรรวิภา โสร้จจะวงศ์ (2549) “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา” วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- กิ่งพร ทองใบ และคณะ (2543) “การจัดองค์กรและทรัพยากรมนุษย์” ประมวลสาระชุดวิชาการจัดองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-15 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เกศรา รักษาดี (2551) *องค์กรแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร: เอสเคอีคอนซัลติงก์กรุ๊ป
- จิราพร ภูธรารณ (2551) “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551) *คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- คณัย เทียนพุด (2545) *ผู้บริหารธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพมหานคร: ดีดี แอนด์ บี ปรี้นท์ติ้ง
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2553) รายงานผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. กรุงเทพมหานคร: สำนักพัฒนาองค์กรและระบบ
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2551) *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS พิมพ์ครั้งที่ 9* กรุงเทพมหานคร: บิสิเนสฮาร์แอนด์ดี
- บุรชัย ศิริมหาสาร (2553) *ฉลาดรู้อย่างผู้นำ* กรุงเทพมหานคร: แสงดาว
- บุรชัย ศิริมหาสาร และพัชรา กวางทอง (2552) *สรรพวิธีจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ* กรุงเทพมหานคร: แสงดาว
- พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้* กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- พิบูล ทีปะปาล (2550) *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์
- ภาพร (ศิริอร) ชันชหัตถ์ (2549) *องค์กรและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์
- มาร์ควอตต์, ไมเคิล เจ. (2550) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* แปลจาก Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning โดย Dipl. Ing. บดินทร์วิจารณ์ เรียบเรียงโดย วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์ กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) *องค์กรและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่)* กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์



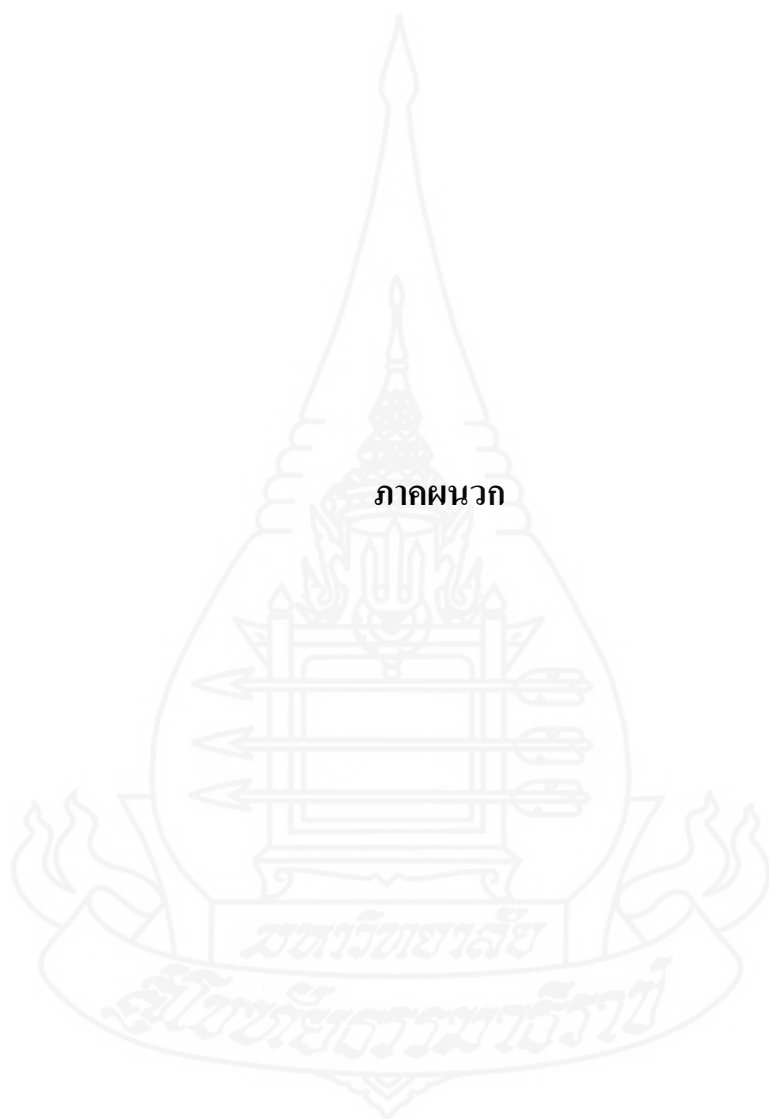
สมศรี วงศ์ชัยวัฒน์ (2549) “แนวทางการพัฒนาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

โสพล สิริไสย์ (2553) *จำเนียร สารนาถ: ปฐมบทแห่งวัฒนธรรม ร.ก.ส. การเปลี่ยนผ่านประสบการณ์  
บุคคลสู่ประสบการณ์องค์กร* กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์

Edward Russell-Walling (2553) *หลักการบริหาร แปลจาก 50 Management Ideas* โดยณัฐยา สิ้นตระการผล  
กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท



ภาคผนวก



## แบบสอบถาม

### เรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่

**คำชี้แจง** ผู้จัดทำเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ซึ่งต้องการทราบข้อมูลในการให้ความเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อใช้ประกอบในการจัดทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงต่อไป

ในการนี้ จึงขอความร่วมมือจากท่านได้กรุณาให้ข้อมูล โดยการกรอกแบบสอบถามตามที่แนบมานี้ครบทุกหัวข้อ โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่กำหนดตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ และขอรับรองว่าข้อมูลเหล่านี้จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายใดๆ แก่ท่านทั้งสิ้น

แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วยลักษณะคำถามทั้งสิ้น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส.

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ตรงกับลักษณะของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

30 – 39 ปี

40 – 49 ปี

50 – 59 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโทหรือสูงกว่า

## 4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของท่าน

- ต่ำกว่า 15,000 บาท       15,000 – 30,000 บาท       30,001 – 50,000 บาท  
 50,001 – 70,000 บาท       70,001 – 100,000 บาท       100,001 บาทขึ้นไป

## 5. สายงานที่ท่านปฏิบัติงาน

- สายงานปฏิบัติการ       สายงานวิชาการ       สายงานบริหาร

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>วิธีการเรียนรู้ขององค์การ (Learning Approach)</b>					
1. ธนาคารมีการนำข้อมูลต่างๆ มาปรับแก้ทิศทางและกลยุทธ์ตามความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ					
2. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เน้นและตอบสนองต่อการเรียนรู้					
3. การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมีลักษณะที่เน้นการทดลองสิ่งใหม่ๆ					
4. มีการจัดทำแผนธุรกิจและปรับแก้ไขตามจำเป็นเมื่อแผนเริ่มเดิน					
5. กระบวนการวางแผนขององค์การจะเน้นการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำสู่จุดหมายของการมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy)					
6. บุคลากรมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ					
7. บุคลากรมีความจริงใจต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและพยายามแก้ปัญหาความเห็นต่างร่วมกัน					

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
8. ผลการประเมินการปฏิบัติงานและการวางแผนอาชีพถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การเรียนรู้					
9. นโยบายขององค์กร สะท้อนมุมมองจากบุคลากรขององค์กรมากกว่า มุมมองของฝ่ายบริหาร					
10. มุมมองผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรทุกฝ่ายได้รับโอกาสนำมากำหนดเป็นนโยบายขององค์กร					
<b>การแจ้งข้อมูลข่าวสาร (Information)</b>					
11. ข้อมูลต่างๆ จะถูกนำมาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ดีขึ้น มากกว่าเพื่อการให้รางวัลหรือลงโทษ					
12. ท่านสามารถดูข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน ได้ทันทีเพียงกดปุ่มจากคอมพิวเตอร์					
13. มีการใช้เทคโนโลยี IT ที่ทันสมัยใช้เพื่อการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้บุคลากรทุกคนเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดกับองค์กร					
14. บุคลากรมีความเข้าใจลักษณะการทำงานของระบบข่าวสารข้อมูลขององค์กร และสามารถทำความเข้าใจในค่าการเบี่ยงเบนต่างๆ ได้อย่างแท้จริง					
15. บุคลากรเรียนรู้และมีความเข้าใจในข่าวสารของระบบข้อมูลและสามารถนำข้อมูลมาใช้เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง					
<b>ระบบบัญชีควบคุม (Formative Accounting &amp; Control)</b>					
16. ระบบด้านบัญชี งบประมาณและรายงานต่างๆ เป็นระบบที่ส่งเสริมและตอบสนองต่อการเรียนรู้					
17. บุคลากรของส่วนงานต่าง ๆ ภายในมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรต่างๆ ของส่วนงานตน					
18. ผู้ตรวจสอบบัญชีและผู้ดูแลงบประมาณขององค์กรทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นผู้ควบคุมกติกาในขณะเดียวกัน					
19. ระบบควบคุมขององค์กรถูกออกแบบ และใช้ดำเนินการเพื่อมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าขององค์กร					
20. ระบบการเงินและงบประมาณเอื้อ และสนับสนุนให้บุคลากรและส่วนงานภายในทดลองกับสิ่งใหม่ๆ แม้ว่าจะมีความเสี่ยง					

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>การปฏิสัมพันธ์ภายใน(Internal Exchange)</b>					
21. ส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร มองกันและกันเป็นลูกค้าและผู้ขาย และสามารถทำความตกลงร่วมกันในด้านคุณภาพ ต้นทุนและการจัดส่ง					
22. แต่ละส่วนงานในองค์กรมุ่งมั่นที่จะตอบสนองต่อส่วนงานอื่นในฐานะเป็นลูกค้า แต่ยังคงรักษาประโยชน์ต่อความเป็นองค์กรรวมขององค์กร					
23. ผู้บริหารจะเน้นให้เกิดการสื่อสาร การเจรจาและการทำความร่วมมือระหว่างส่วนงานภายในมากกว่าจะเน้นการใช้การออกคำสั่งและการกำกับควบคุม					
24. ส่วนงานต่าง ๆ ภายในจะปฏิบัติต่อกันอย่างมีเสรีภาพ และเปิดเผยทั้งในด้านที่เกี่ยวกับการทำทนายและสนับสนุน					
25. ส่วนงานแต่ละส่วนภายในมีโอกาสที่จะดำเนินการแผนงานต่างๆ ตามตั้งใจของตนเองได้					
<b>ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น (Reward &amp; Flexibility)</b>					
26. ระบบการให้รางวัลตอบแทนสะท้อนจุดยืน และคุณค่าขององค์กรและได้รับความเห็นพ้องจากทุกฝ่าย					
27. ระบบการให้รางวัลถูกกำหนดขึ้นโดยมีการศึกษาอย่างรอบคอบและเชิงลึก					
28. ทางเลือกของการให้รางวัลแบบต่างๆ ถูกนำมาทดลองใช้และถกเถียงในหมู่บุคลากร					
29. ระบบการให้รางวัลมีความยืดหยุ่นพอที่จะสะท้อนความแตกต่างของผลงานของบุคลากรและความแตกต่างในปฏิบัติการต่างๆ ที่ส่งผลต่อองค์กร					
30. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือพิจารณาแนวทางและ โครงสร้างของระบบการให้รางวัลตอบแทน					
<b>โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ (Enabling Structure)</b>					
31. บทบาทและบันไดอาชีพถูกกำหนดให้มีความยืดหยุ่นต่อการทดลองสิ่งใหม่ การเติบโตและการปรับเปลี่ยนที่ดีกว่า					
32. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรมากกว่าการให้รางวัลหรือการทำโทษ					
33. หน่วยงานภายในและระบบการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลง					

ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
34. กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติถูกนำมาพิจารณาปรับแก้เสมอเมื่อพบว่าไม่เหมาะสมกับกาลเวลา					
35. องค์กรมีการทดลองกับระบบและโครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่อยู่เสมอ					
<b>การมีระบบที่ตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม (Environmental Scanner)</b>					
36. ทุกครั้งการประชุมในทุกระดับขององค์กรจะมีการนำสถานะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรขึ้นมาพิจารณาเป็นประเด็นสำคัญด้วยเสมอ					
37. บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายถือเป็นหน้าที่จะมีปฏิสัมพันธ์และเก็บรวบรวมข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกและรายงานข้อมูลนั้นต่อฝ่ายที่มีหน้าที่ด้านข้อมูลขององค์กร					
38. บุคลากรขององค์กรจะประชุมร่วมกับฝ่ายลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการตอบสนองด้านบริการ					
39. มีการพัฒนาระบบและระเบียบวิธีที่จะตอบสนองต่อการเก็บรวบรวมและส่งผ่านข้อมูลด้านสถานะแวดล้อมภายนอกนั้น ไปยังส่วนงานที่ต้องการ					
40. องค์กรได้รับข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร					
<b>การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company Learning)</b>					
41. องค์กรมีการพบกับคู่แข่งเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่าย					
42. เรามีการจัด event เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร					
43. เราจัดให้มีการลงทุนร่วมกันหรือสร้างพันธมิตรระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงคู่แข่งเพื่อการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ และตลาดใหม่					
44. องค์กรของเรามีการเทียบวัด (Benchmarking) กับผู้เป็นเลิศในอุตสาหกรรมอื่น					
45. บุคลากรขององค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและคู่แข่งที่เป็นพันธมิตรกับองค์กร					



ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>การเสริมสร้างบรรยากาศที่สรรคสร้าง (a Heaving Climate)</b>					
46. ถ้าเกิดความคิดพลาดเกิดขึ้นในองค์กรสามารถคาดหวังได้ว่าจะได้รับช่วยเหลือ สนับสนุนและความสนใจที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากส่วนงานอื่น ภายในองค์กร					
47. บุคลากรจะใช้เวลาในการตั้งคำถาม การวิเคราะห์ การถกเถียงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติที่ดีขึ้น					
48. บุคลากรโดยทั่วไปจะตระหนัก และยอมรับต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ความพยายามที่จะเรียนรู้และปฏิบัติที่ดีขึ้น					
49. เมื่อท่านไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ด้วยตนเอง ท่านจะสามารถมองหาความช่วยเหลือและ/หรือการได้รับข้อมูลเพื่อการแก้ไขปัญหาของท่านจากเพื่อนร่วมงานได้เสมอ					
50. ความแตกต่างในความคิดเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการเรียนรู้ และบุคลากรทุกฝ่ายยอมรับและเห็นความมีคุณค่าในส่วนนี้					
<b>โอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-development for all)</b>					
51. บุคลากรจะได้รับการจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาตนเอง ตามการเรียนรู้ที่ตนต้องการและเป็นไปอย่างทั่วถึง					
52. งบประมาณเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองถูกจัดให้เป็นระบบแบบเปิดและสามารถเข้าถึงได้ของบุคลากรทุกฝ่าย					
53. การมีการสำรวจความต้องการเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรมีการจัดทำเพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับการประเมินผลงาน และการจัดทำบัญชีอาชีพของบุคลากร					
54. ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาตนเองถูกจัดไว้คลุมถึงผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก					
55. องค์กรได้จัดให้มีผู้ให้คำแนะนำคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำด้านการพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้					



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายอำนาจ มีเงิน
วัน เดือน ปีเกิด	27 ธันวาคม 2509
สถานที่เกิด	อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2543
สถานที่ทำงาน	สำนักพัฒนาองค์กรและระบบ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พนักงานวิเคราะห์ระบบงานสินเชื่อ 9

