

ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ ปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์กร ของธนาคารเพื่อการเกษตร
และสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่

ผู้เขียน นางสาวพัชรินทร์ จรุงวานิชย์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ
รองศาสตราจารย์ ดร.สิริวุฒิ บุรณพิร

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้
ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับของ
ปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับผู้บริหาร ตลอดจนเพื่อศึกษา
ปัญหาและอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงาน
จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 200 ราย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามโดยอ้างอิงจาก
แบบสอบถามของ Nick Bontis and Mary Crossan (1999) ที่ใช้ถามทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยเกื้อหนุน
การเรียนรู้ขององค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและ
สหกรณ์การเกษตรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ 1) ปัจจัยส่งเสริมความรู้
ด้านบุคคล 2) ปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผลงานขององค์กรกับพนักงาน
3) ปัจจัยส่งเสริมความรู้ระดับกลุ่มหรือทีมงาน 4) ปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ด้านอิทธิพลของผู้นำต่อ
องค์กร 5) ปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ด้านอิทธิพลขององค์กรต่อบุคคลและทีมงาน 6) ปัจจัย
ส่งเสริมความรู้ด้านองค์กร 7) ปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ด้านอิทธิพลของบุคคลและทีมงานต่อ
องค์กร

ผลการเปรียบเทียบระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม
พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร พบว่า ผู้ปฏิบัติและผู้บริหารมีระดับของปัจจัยเกื้อหนุน
การเรียนรู้แตกต่างกันในทุกด้าน โดยพนักงานระดับบริหารมีค่าเฉลี่ยระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการ

เรียนรู้ทั้ง 7 ด้านสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่ในปัจจุบันย่อยกลุ่มผู้ปฏิบัติและผู้บริหารมีความเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่องการมีพลังในการทำงาน และการฝึกอบรมเหมาะสมกับงาน

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน แยกตามกลุ่มการเรียนรู้ ได้แก่ กลุ่มองค์ความรู้(Knowledge stocks) กลุ่มการเรียนรู้ไปข้างหน้า (Feed-forward learning) และกลุ่มการเรียนรู้ป้อนกลับ(Feed-back learning) พบว่ากลุ่มตัวแปรองค์ความรู้ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน เรียงลำดับมากไปน้อยได้แก่ องค์ความรู้ระดับบุคคลอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 3.65) องค์ความรู้ระดับกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ย 3.42) และองค์ความรู้ระดับองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ย 3.24)

กลุ่มการถ่ายโอนความรู้ระหว่างการไหลไปข้างหน้า และการไหลย้อนกลับ ระหว่างระดับบุคคลกับระดับกลุ่ม ระหว่างระดับกลุ่มกับระดับองค์กร และระหว่างระดับบุคคลกับระดับองค์กร พบว่าการถ่ายโอนความรู้ระหว่างระดับบุคคลกับระดับกลุ่มมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า การถ่ายโอนความรู้ระหว่างระดับกลุ่มกับระดับองค์กร ซึ่งสูงกว่าการถ่ายโอนความรู้ระหว่างระดับบุคคลกับระดับองค์กร

ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ความสมดุลในการถ่ายโอนความรู้จากระดับหนึ่งไปอีกระดับหนึ่งตามคู่ดังกล่าว พบว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับบุคคลไปยังระดับองค์กร และการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรมายังระดับบุคคลเป็นคู่เดียวที่ไม่สมดุลกัน โดยการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรมายังระดับบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้าระหว่างระดับบุคคลไปยังระดับองค์กร ทำให้การเรียนรู้ในแต่ละระดับแตกต่างกัน ไม่เกิดวงจรต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขององค์ความรู้ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร พบว่าผู้ปฏิบัติและผู้บริหารมีลำดับขององค์ความรู้เป็นแนวทางเดียวกัน คือ มีองค์ความรู้ระดับบุคคลมากที่สุด ถัดมาคือองค์ความรู้ระดับกลุ่ม และสุดท้ายคือองค์ความรู้ระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับลำดับองค์ความรู้ของร.ก.ส.ในภาพรวม จึงกล่าวได้ว่า ร.ก.ส.สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ทั้งผู้ปฏิบัติและผู้บริหารต่างสั่งสมความรู้ไว้ในตัวบุคคล มากกว่าความรู้ที่ถ่ายทอดออกมา แบ่งปันกันเป็นองค์ความรู้ระดับกลุ่ม และมากกว่าความรู้ระดับองค์กร ทั้งนี้เป็นผลจากการถ่ายโอนความรู้ไม่สมดุลกันจากระดับบุคคลไปยังระดับองค์กร และการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรมายังระดับบุคคล

จากความไม่สมดุลกันดังกล่าวทำให้ ร.ก.ส.สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาการไหลเวียนถ่ายโอนความรู้ติดขัดเป็นคอขวดจากระดับบุคคลไปยังระดับองค์กรและจากระดับองค์กรมายังระดับบุคคล ส่งผลให้การเรียนรู้ในแต่ละระดับแตกต่างกัน ไม่เกิดวงจรต่อเนื่องอันจะ

นำไปสู่การเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิชาการควรวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง การทำงาน วิสัยทัศน์ขององค์การให้มากขึ้น ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน สร้างความเชื่อมั่นในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน และจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

Independent Study Title Factors Supporting Organizational Learning of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Chiang Mai Provincial Office

Author Miss Patcharin Jaroonwanich

Degree Master of Business Administration

Independent Study Advisor Associate Professor Dr.Siriwut Buranapin

ABSTRACT

This independent study aimed to study supporting factors for organizational learning at the personnel, group, and organization levels and to compare the levels of these supporting factors between operational staff and executive staff, as well as problems and obstacles concerning organizational learning at Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Chiang Mai Provincial Office. The samples were 200 staffs of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Chiang Mai Provincial Office. The tool to collect data was based on questionnaire by Nick Bontis and Mary Crossan (1999).

The results showed that supporting factors for learning organization were ranked at the medium level in the following order: 1) personal knowledge 2) relation between organization's work and staff 3) group or team knowledge 4) leader's influence on organization 5) organizational influence on personnel or team 6) organization 7) personal and team influences on organization.

The results from the comparison of supporting factors for learning organization between operational and executive groups showed that executive group ranked all 7 factors at the level higher than that ranked by operational group, but for sub-factors the ranking by both operational and executive groups did not show difference in energy for work and appropriate training for the job.

When analyzing all 7 factors according to learning groups, namely knowledge stock, feed-forward learning and feed-backward learning among personal, group and organization levels, the following differences were found: personal knowledge was at the high level (3.65%), group knowledge was the medium level (3.42%), and organization knowledge was at the medium level (3.24%).

For the analysis of feed-forward and feed-backward learning, it was found that knowledge transfer at personnel level and group level was higher than that between group level and organization level, which was higher than knowledge transfer between personnel level and organization level.

When analyzing the balance of knowledge transfer between different categories, it was found that there was no balance between personnel-to-organization feed-forward learning and organization-to-personnel feed-backward learning because personnel-to-organization feed-backward learning was at a higher level than personnel-to-organization learning. This resulted in different levels of learning and learning cycle not happening.

When comparing learning between operational and executive groups, it was found that both groups shared the same ranking in the following order: personnel, group and organization, respectively. This result conformed with the level of learning of Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives. It could be concluded that at this organization, there was more knowledge at the personnel level than at the group and organization levels. This was because of the imbalance knowledge transfer from personnel level to organization level and feed-backward learning from organization level to personnel level.

This imbalance created bottle-necked congestion in knowledge transfer from personnel level to organization level and vice versa, and it prevented indefinite learning process to happen at Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives. It is suggested that Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives should promote personnel learning so that personnel are involved more in setting direction, operation, and vision of the organization. Executives should support personnel learning, promote belief in sharing knowledge, and organize appropriate training for personnel.