



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

หนังสือยินยอมให้ข้อมูลเพื่อการศึกษา และเผยแพร่ผลการศึกษา

เขียนที่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่

วันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2552

โดยหนังสือฉบับนี้ ข้าพเจ้า นายศักดิ์ชัย คำเรืองฤทธิ์ ผู้อำนวยการสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 171-173 ถนนพระปกเกล้า ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ขอทำหนังสือฉบับนี้เพื่อเป็นหลักฐานแสดงว่าข้าพเจ้าได้รับทราบและยินยอมให้ นางสาว รุ่งทิพย์ สุริยา รหัสนักศึกษา 501532137 สังกัด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้ทำการค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง เครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ เข้ามาศึกษาและเก็บข้อมูล ณ หน่วยงานของข้าพเจ้าตามคำชี้แจงของผู้ศึกษา และอนุญาตให้นำผลการศึกษาเผยแพร่สู่สาธารณะได้

ทั้งนี้หากผู้ศึกษาได้กระทำภายในขอบเขตอำนาจของหนังสือยินยอมฉบับนี้ให้มีผลสมบูรณ์และชอบด้วยกฎหมายทุกประการและหากมีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายขึ้นจะไม่มี การเรียกร้องแต่อย่างใด

เพื่อเป็นหลักฐานแห่งความยินยอมนี้ ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อและประทับตรา (ถ้ามี) ไว้ต่อหน้าพยาน

ลงชื่อ.....ผู้มีอำนาจลงนาม ลงชื่อ.....ผู้ศึกษา

(นายศักดิ์ชัย คำเรืองฤทธิ์)

(นางสาวรุ่งทิพย์ สุริยา)

ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงใหม่ พนักงานการเงิน

7

ลงชื่อ.....พยาน

ลงชื่อ.....พยาน

(.....)

(.....)

วันที่ 24 มกราคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการคัดเลือกคำถามในการจัดทำแบบสอบถาม

เรียน

ข้าพเจ้า นางสาวรุ่งทิพย์ สุริยารหัสประจำตัว 501532137 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง เครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ในการศึกษาครั้งนี้ นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ ประกอบการศึกษา คือ การตรวจประเมินความพร้อมขององค์กร ของ McKinsey และ ตัวแบบ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบของ Michael J. Marquardt และ ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการในการคัดกรองแบบสอบถามโดยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการคัดเลือกคำถามที่เกี่ยวข้องเพื่อ ใช้ประกอบการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวรุ่งทิพย์ สุริยา)

24 มกราคม 2553

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. อาจารย์ ดร.เขมกร ไชยประสิทธิ์
2. อาจารย์ ดร.จิตรลดา บุรพรัตน์
3. อาจารย์ ดร.ต้นสนา ศิริตาม



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

แบบสอบถามชุดที่.....

แบบสอบถาม

เรื่อง เครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าแบบอิสระ ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อศึกษาเรื่องเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ โดยข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและจะนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษาเท่านั้น

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร ต่อไป

คำแนะนำ

- กรุณาตอบคำถามทุกข้อ และบรรจุลงในซองปิดผนึกที่แนบมาพร้อมนี้ เพื่อสงวนผู้ศึกษาทางช่องส่งเอกสารระหว่างสาขา (ส่งช่องรับส่งเอกสารสาขาแม่แดง) ภายในวันที่ 25

กรกฎาคม 2553

- แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การและการจัดการความรู้ขององค์การ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

ลงชื่อ

.....

(น.ส.รุ่งทิพย์ สุริยา)

ผู้ศึกษา

แบบสอบถามเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาเติมข้อความในช่องว่างหรือ ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุปัจจุบัน

() ต่ำกว่า 3 1 ปี () 31 - 35 ปี

() 36 - 40 ปี () 41 - 45 ปี

() 46 - 50 ปี () 51 - 55 ปี

() 56 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่าปวช./มัธยมศึกษาปีที่ 6 () ปวช./มัธยมศึกษาปีที่ 6

() ปริญญาตรี () ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

4. อายุงานถึงปัจจุบัน

() 1 - 5 ปี () 6 - 10 ปี

() 11 - 15 ปี () 16 - 20 ปี

() 21 - 25 ปี () 26 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบันคือ.....

ระดับ.....สังกัด ส่วนงาน/สาขา.....

6. ในช่วงเวลา 5 ปี ที่ผ่านมาท่านได้รับขั้นพิเศษกี่ครั้ง (ยกเว้นผู้ช่วยพนักงาน)

() 0 ครั้ง () 1 ครั้ง

() 2 ครั้ง () 3 ครั้ง

() 4 ครั้ง () 5 ครั้ง

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดตามความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
 ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง
 ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

| องค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กร | | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|------------------------------------|---|------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | กิจกรรมเสริมความรู้ให้กับพนักงานของ ช.ก.ส. มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร | | | | | |
| 2 | ความสำเร็จของธนาคารขึ้นอยู่กับความสามารถของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำเสนอบริการที่เป็นเลิศ | | | | | |
| 3 | ช.ก.ส. มีการติดตามและประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 4 | ผู้บริหารของธนาคารทำในสิ่งที่ได้รับปากไว้ | | | | | |
| 5 | การพัฒนา ช.ก.ส. เป็นไปในทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งไว้ | | | | | |
| 6 | วิสัยทัศน์ของ ช.ก.ส. ครอบคลุมความร่วมมือระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และหน่วยงานรัฐที่กำกับดูแลธนาคาร | | | | | |
| 7 | บรรยากาศในการทำงานของ ช.ก.ส. มีความสมดุลระหว่างการร่วมมือกันและการแข่งขัน | | | | | |
| 8 | ในการประเมินองค์กร ช.ก.ส. ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวธนาคารและพนักงานมากกว่าการประเมินตามความรู้สึกส่วนตัว | | | | | |
| 9 | เมื่อ ช.ก.ส. มีการระบุอุปสรรคและสาเหตุ ธนาคารมักใช้วิธีเชิงรุกในการแก้ปัญหา | | | | | |
| 10 | ช.ก.ส. มองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม | | | | | |
| 11 | ธนาคารไม่ปิดกั้นที่จะให้พนักงานเสนอความคิดเห็นจากความรู้สึกตามประสบการณ์ แม้บางครั้งอาจไม่มีข้อมูลที่เป็นทางการสนับสนุน | | | | | |
| 12 | กระบวนการทำงานของ ช.ก.ส. ได้มีการกำหนดและจัดทำเป็นนโยบายหรือแผนภาพในรูปแบบต่างๆ | | | | | |
| 13 | ช.ก.ส. เชื่อว่ากิจกรรมเพื่อการพัฒนาต่างๆ จะทำให้กำไรของกิจการดีขึ้นได้ | | | | | |
| 14 | การจ้างพนักงานคำนึงถึงศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร | | | | | |
| 15 | นโยบายการพัฒนาบุคลากรและระเบียบการปฏิบัติงานหล่อหลอมวิธีการทำงานใน ช.ก.ส. | | | | | |

| องค์การและการจัดการความรู้ขององค์กร | | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-------------------------------------|--|------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | ธ.ก.ส. จะประสบความสำเร็จได้ หากมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การเติบโต และความองงามส่วนบุคคล | | | | | |
| 17 | ธนาคารมีบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของพนักงาน | | | | | |
| 18 | มีการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของธนาคารอยู่เสมอ | | | | | |
| 19 | ธ.ก.ส. เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ในตัวพนักงาน | | | | | |
| 20 | ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ได้รับการจัดการ เผยแพร่ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ | | | | | |
| 21 | ธ.ก.ส. ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะเป็นอย่างมาก | | | | | |
| 22 | ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่เข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง | | | | | |
| 23 | พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน | | | | | |
| 24 | อนาคตของ ธ.ก.ส. ขึ้นกับบุคคลสำคัญเพียงไม่กี่คน | | | | | |
| 25 | ค่านิยมของ ธ.ก.ส. มีความชัดเจนจนเปรียบได้กับเป็นจิตวิญญาณขององค์กร | | | | | |
| 26 | ในการบรรจุคนลงในตำแหน่งที่ว่าง ธ.ก.ส. พิจารณาถึงความต้องการของธนาคารและความสามารถของบุคคลเป็นหลัก | | | | | |
| 27 | ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่มองเห็นคุณค่าความแตกต่างของบุคคล | | | | | |
| 28 | ธ.ก.ส. มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงาน | | | | | |
| 29 | พนักงานได้รับการสนับสนุนให้กล้าตัดสินใจ | | | | | |
| 30 | วิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. สอดคล้องกับการดำเนินการของธนาคาร | | | | | |
| 31 | ธนาคารดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อตรง เป็นธรรม และเคารพต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย | | | | | |
| 32 | ธ.ก.ส. สนับสนุนให้คนแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน | | | | | |
| 33 | ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของพนักงานเกิดจากความซื่อสัตย์ การพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา และมีความเสมอภาค | | | | | |
| 34 | ธ.ก.ส. สามารถสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ | | | | | |
| 35 | ธนาคารประสบความสำเร็จทางการตลาดเพราะพนักงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน | | | | | |
| 36 | ธ.ก.ส. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างรอบคอบ เพื่อใช้ในการสนับสนุนเป้าหมายของธนาคาร | | | | | |

| องค์การและการจัดการความรู้ขององค์กร | | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-------------------------------------|---|------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | ธนาคารมีการกำหนด ทรัพยากรในการทำงานและผลลัพธ์จากกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน | | | | | |
| 38 | การตอบสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ ช.ก.ศ. ให้ความสำคัญ | | | | | |
| 39 | ธนาคารส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ | | | | | |
| 40 | ช.ก.ศ. มีเอกสารบันทึกความสามารถตลอดจนจุดแข็งของพนักงาน และระบบการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวเพื่อพนักงานจะได้ทราบว่าควรหารือกับใครเมื่อประสบปัญหา | | | | | |
| 41 | ช.ก.ศ. ขาดแผนการปฏิบัติงานที่มีความต่อเนื่อง | | | | | |
| 42 | ผู้จัดการมีส่วนร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่พนักงาน | | | | | |
| 43 | วัฒนธรรมของ ช.ก.ศ. ได้ถูกหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของพนักงาน | | | | | |
| 44 | ความเชื่อ ค่านิยม และความปรารถนาดีต่อผู้มีส่วนได้เสียได้รับการเน้นย้ำในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของ ช.ก.ศ. | | | | | |
| 45 | วัฒนธรรมของ ช.ก.ศ. เห็นว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งคาดหวังและถูกมองว่าเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ | | | | | |
| 46 | ความสามารถเฉพาะตัวหรือพื้นฐานการศึกษาของพนักงานเป็นไปตามต้องการของธนาคาร | | | | | |

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

1. ความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

.....
 Copyright © by Chiang Mai University
 All rights reserved

2. ข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

.....

THE ORGANIZATIONAL READINESS INVENTORY (ORI): DIAGNOSING YOUR ORGANIZATION'S ABILITY TO ADAPT TO THE FUTURE

James L. Moseley and Douglas J. Swiatkowski

Abstract: Models for business abound today. Most business people can probably name two or three off the top of their heads. These models serve a valuable purpose—to help an organization paint a picture of its future, its optimum state. As any person concerned with performance knows, however, this portrait is only half the picture. A clear snapshot of what the organization looks like now is necessary in order to have something to compare with the optimum future. The Organizational Readiness Inventory (ORI) is a means of doing this.

The authors use the 7S Model developed by Peters and Waterman (1988) and Pascale (1991) and embraced by McKinsey and Company. The model provides seven categories by which an organization can measure its current state and define an optimal future state. The ORI provides the means to measure how the members see the organization currently.

The 7S Model—the basis of this instrument—establishes seven key categories or areas of concentration that an organization should have a handle on in order to be successful. These categories are *strategy, structure, systems, staff, style, shared values, and skills*, which are defined in Figure 1. These categories were recognized and brought together by Tom Peters and Robert Waterman of McKinsey and Company with the assistance of Robert Pascale and Anthony Athos. The work of Harold Leavitt (the “Leavitt Diamond”) was also influential in our thinking. The model concentrates not on technology skills or hard skills, but on those that often are considered “soft.” As noted by Peters and Waterman (1988), “All the stuff you have been dismissing for so long as the intractable, irrational, intuitive, informal organization can be managed—soft is hard.”

The ORI provides a systematic way to find out how the organization assesses itself based on the seven categories. The “voice” of the organization, for our purposes, refers to the amalgam of the thoughts and opinions of the members of the organization. These do not necessarily reflect the open verbal opinions expressed by the individuals, which are often shaded by fear, politics, and “groupthink.” The “voice” of the organization reflects what the individuals feel and believe internally. If administered properly and in an environment of anonymity and trust, the ORI helps to bring out the internal voice of the organization.

| Category | Definition |
|---------------|--|
| Strategy | Plan or course of action leading to the allocation of a firm's scarce resources, over time, to reach identified goals. |
| Structure | Salient features of the organizational chart (i.e., functional, decentralized, etc.) and how the separate entities of an organization are tied together. |
| Systems | Reports that are a matter of procedure and routine processes, such as meetings. |
| Staffing | Demographic descriptions of important personnel categories within the organization. |
| Style | How key managers behave in achieving the organization's goals; also, the cultural style of an organization. |
| Skills | Distinctive capabilities of key personnel and the organization as a whole. |
| Shared Values | The significant meanings or guiding concepts that an organization imbues in its members. |

Figure 1. Definitions of the 7S Categories

The shell of the ORI instrument is based on the Inventory of Self-Actualizing Characteristics (ISAC) (Banet, 1976). The five-point scale and the data-collection method remain much like the ISAC, but the data-reporting method has been modified to produce data in the aggregate, as opposed to the ISAC, which is an individual inventory with the data intended to be used by the person completing it.

The seventy-seven statements (eleven for each of the seven categories) were derived through a literature and Internet search of the seven topics. The authors looked for themes and common threads and framed statements to reflect them.

DESCRIPTION OF THE INSTRUMENT

The ORI consists of a seventy-seven statement inventory, eleven for each of the seven categories of the 7S Model; a Scoring Sheet; and an Interpretation Sheet. Individuals completing the inventory simply read each statement, reflect on how it pertains to their organization, and choose which of the five responses best fits the organization's current way of doing things. See Figure 2 below for a listing of the responses and their corresponding meanings.

N = The organization has *not recognized the issue yet*.
 S = The organization has *begun speaking about the issue*.
 I = The organization has *initiated plans of action and goals around the issue*.
 W = *Work is being done* toward goals around the issue.
 R = *Results are being realized* on work being done around this issue.

Figure 2. ORI Rating Scale

The individuals completing the survey do not score their own results. Because the data is intended to be viewed in the aggregate and has no real value to the individual, the administrator does the scoring. Although scoring in this way does require quite a bit of time and effort, it was deemed the better method. In testing the instrument, it was found that it took about thirty minutes to complete the scoring, and the individuals who reviewed the instrument thought that this was too cumbersome for individuals.

The administrator uses the ORI Profile Sheet to obtain a composite score for each of the categories by simply averaging the numeric values of all respondents. This information is then plotted on the ORI Profile Sheet to reflect the rating of the group that completed the survey. The Profile Sheet shows how each of the five categories was scored by the group. The ORI Interpretation Sheet helps to clarify what each of the five ratings indicates about the organization.

ADMINISTRATION OF THE INSTRUMENT

It is highly recommended that this instrument be administered in a facilitated session, as opposed to simply handing them out and requesting that people complete them, for three reasons:

- Using a facilitated session greatly increases the number of respondents who actually complete the instrument.
- A facilitated session allows for a standard explanation to be given to participants about what the instrument is intended to do.

- Questions can be immediately addressed in a facilitated session. Although this is not a guarantee of sounder data, the facilitator may be able to help an individual who otherwise may give up or provide incorrect data.

Anonymity is critical for obtaining unbiased data from the participants. All respondents should receive unmarked envelopes to use for returning the entire instrument when they are done. These should be collected in a receptacle near the exit. One person should be responsible for compiling the scores and recording the data. This person should not be a member of upper management. Great care should go into selecting an individual who is viewed as trustworthy by respondents.

Once the data are compiled, bring the members of the organization together and go over the results both verbally and visually. Allow time for some questions and answers about what the data show and what can be learned. Be sure that everyone hears the same message, and also provide an opportunity to discuss next steps based on the results. Focus groups can also be formed around each of the 7S categories to further explore the results and examine possible courses of action.

Based on the trials with this instrument, a thirty-five to forty-five minute time period should be sufficient to provide some background and have respondents complete the instrument.

PRESENTATION OF THEORY

The theory behind the instrument (the 7S Model), some background on performance improvement, and information about optimum and desired states should be presented to the respondents *after* they have completed the instrument so that results will not be biased. Some possible ways to share this information follow:

- Because a facilitator is already present, he or she could explain the theory after everyone has completed the instrument. The facilitator can provide some background on the 7S Model, explaining the categories and why are they important. The facilitator could also explain why the data are being gathered and what is going to be done with the results. A downside to this method is that people tend to finish filling out instruments at various paces. If you require people to stay after they are finished, those who finish quickly will probably be bored, while those who are moving more slowly will be likely to feel rushed.
- A small job aid could be handed out to respondents as they leave, giving the necessary information on the theory and what will be done with the data. Add the name of a contact person for additional questions people might have.

Regardless of the way that a presentation of the theory is handled, the respondents must have this information to provide a context for the results when they are shared later with the rest of the organization. Good practice is founded on solid theory.

SCORING THE INSTRUMENT

It should be noted that the value-added output of this instrument is the aggregate data. Individual scores are of no value. However, if an individual is interested in doing so, he or she can be given a Profile Sheet and an Interpretation Sheet to chart out his or her own scores and interpret them.

POSTING THE DATA

The results can be posted and compared with previous evaluations to show progress for the entire organization. The scores can be presented in a number of ways, either showing:

- Scores for the entire organization, or
- Breakdowns of scores by functional unit (human resources, accounting, marketing, etc.).

Care must be taken that each group contains at least five people to assure anonymity of respondents.

SUGGESTED USES FOR THE INSTRUMENT

The ORI is designed to collect the opinions of organization members in order to find the “voice” of the organization. However, there are other possible uses. The ORI provides an extensive list of diagnostic questions that performance improvement specialists could use to guide an audit. Evidence could be sought in support for each statement, and a decision about what was needed could be made on the basis of the evidence. The ORI could also be used first with the organization’s management team as a self-audit. The scores derived from this self-audit could then be compared with organization-wide results.

RELIABILITY AND VALIDITY

The instrument is an informal diagnostic tool, as opposed to a formal data-gathering instrument. There were no formal studies conducted; hence, no data exists to demonstrate reliability or validity. This instrument, however, was piloted with instructional and performance technology professionals and revised based on their feedback.

REFERENCES

- Banet, A.G., Jr. (1976). Inventory of self-actualizing characteristics (ISAC). In J.W. Pfeiffer & J.E. Jones (Eds.), *The 1976 annual handbook for group facilitators* (pp. 70–77). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Pascale, R. (1991). *Managing on the edge*. New York: Simon and Schuster.
- Peters, T., & Waterman, R. (1988). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books.

James L. Moseley, Ed.D., L.P.C., is an associate professor of community medicine in the School of Medicine at Wayne State University, Detroit, Michigan. He also holds full faculty status in the College of Education, where he teaches performance technology and program evaluation. He consults with all levels of management. He is the recipient of teaching awards and service awards, the author of a variety of articles and book chapters, and a member of both ISPI and ASTD.

Douglas J. Swiatkowski, M.Ed., is an instructional designer for MSX International. He designs and develops training interventions for Ford Motor Company at the Fairlane Training and Development Center in Dearborn, Michigan. He holds a master's degree in instructional technology from Wayne State University, Detroit, Michigan, where he was awarded the 1998 Outstanding Instructional Technology Master's Student Award. He is a member of both the ISPI and ASTD and has written for both organizations' publications, as well as spoken at local functions.

Organizational Readiness Inventory (ORI)

Instructions: The following instrument has been designed to help give you information about your organization's readiness to adapt to the future. It has a selection of seventy-seven statements you are asked to respond to by indicating the *present* state of your organization. When responding to the statements, be sure to describe your organization's state *at this time, not what you think it should be or will be in the future*. Do not spend too much time selecting your responses. Your initial reaction to the statements is best.

Read each item and circle the letter to the right of the statement that most accurately describes your organization at this time.

N = The organization has *not recognized the issue yet*.

S = The organization has *begun speaking about the issue*.

I = The organization has *initiated plans of action and goals around the issue*.

W = *Work is being done toward goals around the issue*.

R = *Results are being realized on work being done around this issue*.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. The organization values diversity in personnel. | N | S | I | W | R |
| 2. The organization must stand apart from its competition. | N | S | I | W | R |
| 3. Managers are involved in coaching and providing feedback to employees. | N | S | I | W | R |
| 4. Potential for career development is realized. | N | S | I | W | R |
| 5. Organizational vision is consistent with organizational action. | N | S | I | W | R |
| 6. Educational activities are linked to business goals. | N | S | I | W | R |
| 7. There is a drastic shortage of skilled labor. | N | S | I | W | R |
| 8. The organization cannot be held captive to key people; there must be processes that other people could step up and use. | N | S | I | W | R |
| 9. Skill requirements today change quickly. | N | S | I | W | R |
| 10. Employees are empowered to make decisions. | N | S | I | W | R |
| 11. Fewer managers, more teams is the trend. | N | S | I | W | R |
| 12. The organization views itself as a part of the surrounding community. | N | S | I | W | R |

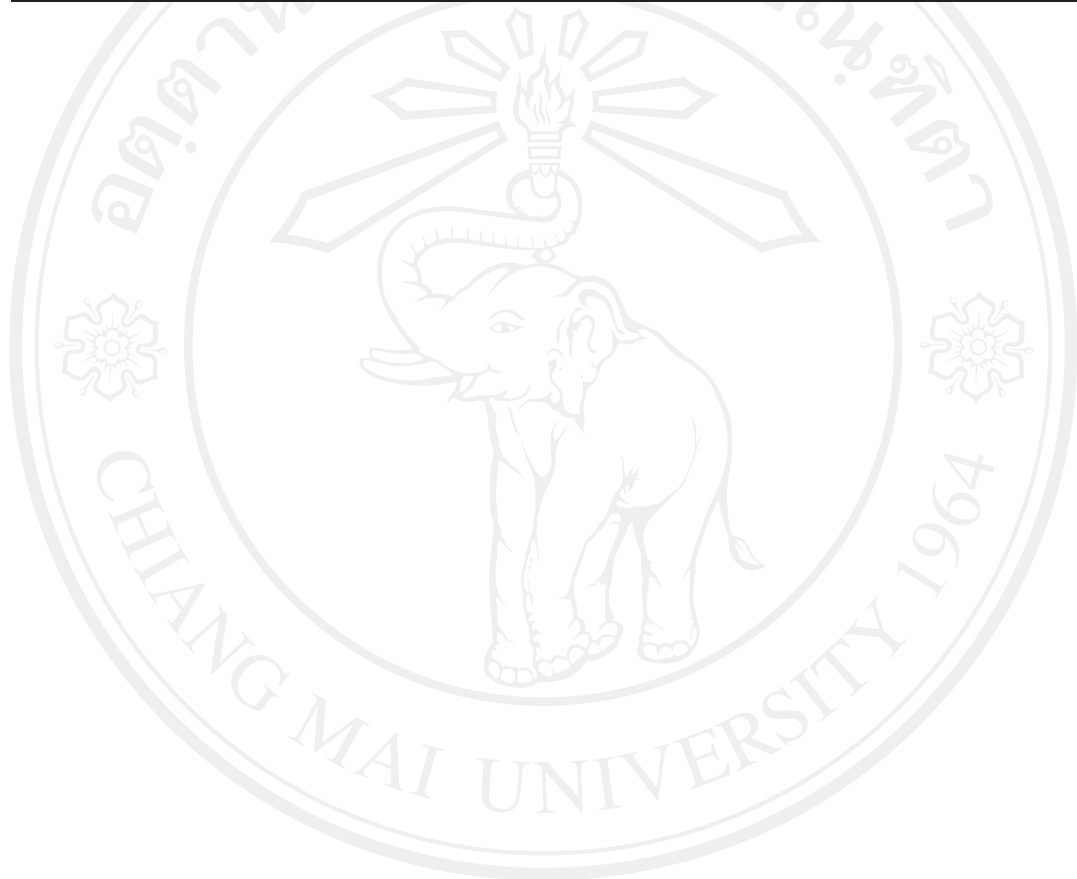
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13. Information is utilized, managed, practiced, and disseminated. | N | S | I | W | R |
| 14. Employee input is encouraged and listened to. | N | S | I | W | R |
| 15. Our employees' performance must stand apart from the competition. | N | S | I | W | R |
| 16. Development is linked to strategies of the organization. | N | S | I | W | R |
| 17. Processes exist to ensure that things are done right the first time. | N | S | I | W | R |
| 18. Performance is valued more than placement. | N | S | I | W | R |
| 19. People who are hired possess necessary skill sets. | N | S | I | W | R |
| 20. Resources are allocated for employee development. | N | S | I | W | R |
| 21. Interviews are structured to produce information needed to make sound hiring decisions. | N | S | I | W | R |
| 22. Laughter and having fun while working are encouraged. | N | S | I | W | R |
| 23. The organization is able to adapt its core skills to a rapidly changing environment. | N | S | I | W | R |
| 24. This is an organization that identifies levels of resistance, recognizes the source(s), and takes a proactive approach. | N | S | I | W | R |
| 25. Retaining employees is beneficial. | N | S | I | W | R |
| 26. Rites and rituals of the organization are integrated into employees' lives. | N | S | I | W | R |
| 27. A collaborative versus a competitive atmosphere exists within the organization. | N | S | I | W | R |
| 28. At the heart of the company values lies company spirit s. | N | S | I | W | R |
| 29. Internal and external scanning reveals the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. | N | S | I | W | R |
| 30. A mutual and inspiring trust, nurtured by honest and open communication and equal opportunity, exists. | N | S | I | W | R |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 31. Activities are benchmarked and measured over time. | N | S | I | W | R |
| 32. Reward and recognition systems credit skill development. | N | S | I | W | R |
| 33. An organization needs a consistent plan of action. | N | S | I | W | R |
| 34. Performance improvement specialists need to possess cultural self-awareness. | N | S | I | W | R |
| 35. The organization pursues its business with honor, fairness, and respect. | N | S | I | W | R |
| 36. When change occurs, the organization enters into a destabilization process. | N | S | I | W | R |
| 37. Opportunities for advancement exist. | N | S | I | W | R |
| 38. The educational/skills background of its people reflects the organization's needs. | N | S | I | W | R |
| 39. A performance consultant should view systems work as an exercise in forecasting. | N | S | I | W | R |
| 40. Gut feelings and hunches should not be immediately dismissed, but considered based on the experience of the individual asserting them. | N | S | I | W | R |
| 41. Alternative sources of human capital are valued (outsourcing, interns, co-ops, etc.). | N | S | I | W | R |
| 42. Training partnerships allow the organization to obtain different insights on internal organizational issues. | N | S | I | W | R |
| 43. In order to be successful, employee development systems should promote personal growth, enrichment, and self-learning. | N | S | I | W | R |
| 44. Positions do not remain vacant for an extended period of time. | N | S | I | W | R |
| 45. The organization recognizes that developmental activities will pay off over time on the bottom line. | N | S | I | W | R |
| 46. Congruence exists between the organization's beliefs and actions. | N | S | I | W | R |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 47. Managing a training function requires familiarization with the instructional systems design (ISD) process. | N | S | I | W | R |
| 48. Repositioning evaluation as an integral part of performance improvement can increase its credibility, utility, and institutionalization. | N | S | I | W | R |
| 49. Experience levels are recognized and valued. | N | S | I | W | R |
| 50. The organization provides needed “tools” for employees to perform at their optimum best. | N | S | I | W | R |
| 51. Inputs and outputs of all processes must be identified. | N | S | I | W | R |
| 52. The organization is aware of its position in the global marketplace. | N | S | I | W | R |
| 53. A competency driven process is used to fill vacancies. | N | S | I | W | R |
| 54. Assessment centers identify management and executive candidates and observe and assess their behavior. | N | S | I | W | R |
| 55. Employee strengths and areas of expertise are routinely inventoried, documented, and shared with all so other employees know where to turn for information and assistance. | N | S | I | W | R |
| 56. Beliefs, values, and wishes drive the way stake-holders address the strategic planning process. | N | S | I | W | R |
| 57. Deming’s Fourteen Points philosophy provides the guidelines for creating an environment for a TQM system. | N | S | I | W | R |
| 58. Common visions and common purposes contribute to successful market positions. | N | S | I | W | R |
| 59. Obvious trappings of position, reserved parking, separate facilities, should not exist. | N | S | I | W | R |
| 60. Managing performance is a way to build synergy within organizations. | N | S | I | W | R |
| 61. A climate of supportiveness rather than being judgmental fosters an atmosphere conducive to learning. | N | S | I | W | R |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 62. Success depends on an organization's ability to deliver a level of excellence respected by all who rely on it. | N | S | I | W | R |
| 63. Organizations in tune with their employees maintain fairness and ethical standards. | N | S | I | W | R |
| 64. The organization supports organizational scanning efforts through analysis of the organization, people, and work facts. | N | S | I | W | R |
| 65. Processes in the organization are identified and represented in some way (policies, flow charts, etc.). | N | S | I | W | R |
| 66. Management should regularly receive frank and honest feedback from those they supervise. | N | S | I | W | R |
| 67. Fiscally sound decisions are made to support organizational goals. | N | S | I | W | R |
| 68. The organization helps its members establish personal development plans. | N | S | I | W | R |
| 69. Staffing needs are integrated with key business systems. | N | S | I | W | R |
| 70. Outsourcing or "right sizing" is an issue of competency. | N | S | I | W | R |
| 71. Human resource development policies and procedures shape the manner in which work is accomplished. | N | S | I | W | R |
| 72. Mistakes are expected and are viewed as excellent opportunities to learn. | N | S | I | W | R |
| 73. Employees are hired to ensure competitive vision. | N | S | I | W | R |
| 74. The organization commits to the delivery of outputs that have a positive and desired impact on what it contributes to the community. | N | S | I | W | R |
| 75. An organization's ideal vision forms a framework through partnership with clients, stake-holders, and sponsoring and regulatory agencies. | N | S | I | W | R |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 76. Employees want to perform tasks with pride and want to participate in the organization's survival and improvement. | N | S | I | W | R |
| 77. Employees and managers understand the impact that their decisions have on the organization's processes. | N | S | I | W | R |



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

ORI Scoring Sheet

Directions: In each of the charts below find the question numbers from the survey and place your letter score for that item in the box beneath the item number. Once you have done this for all seven charts, assign the appropriate numerical value to each letter using the following scale:

$$N = -2$$

$$S = -1$$

$$I = 0$$

$$W = 1$$

$$R = 2$$

Finally, add the values for each chart and place the number you obtain in the box below the chart. For example:

Sample Chart

| | | | | | | | | | | | |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Question | 1 | 18 | 25 | 33 | 88 | 46 | 52 | 63 | 68 | 71 | 77 |
| Letter | N | W | W | R | S | I | N | S | S | R | W |
| Value | -2 | 1 | 1 | 2 | -1 | 0 | -2 | -1 | -1 | 2 | 1 |
| Score | | | | | | | | | | | 0 |

Strategy

| | | | | | | | | | | | |
|----------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Question | 6 | 16 | 20 | 24 | 31 | 33 | 45 | 52 | 62 | 67 | 75 |
| Letter | | | | | | | | | | | |
| Value | | | | | | | | | | | |
| Score | | | | | | | | | | | |

Structure

| | | | | | | | | | | | |
|----------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Question | 2 | 11 | 18 | 29 | 36 | 42 | 48 | 57 | 64 | 70 | 71 |
| Letter | | | | | | | | | | | |
| Value | | | | | | | | | | | |
| Score | | | | | | | | | | | |

Systems

| | | | | | | | | | | | |
|----------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Question | 8 | 13 | 17 | 21 | 39 | 43 | 47 | 51 | 55 | 65 | 77 |
| Letter | | | | | | | | | | | |
| Value | | | | | | | | | | | |
| Score | | | | | | | | | | | |

Staffing

| | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Question | 1 | 7 | 19 | 25 | 37 | 38 | 41 | 44 | 53 | 69 | 73 |
| Letter | | | | | | | | | | | |
| Value | | | | | | | | | | | |
| Score | | | | | | | | | | | |

Style

| | | | | | | | | | | | |
|----------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Question | 3 | 10 | 14 | 22 | 27 | 34 | 40 | 46 | 59 | 66 | 72 |
| Letter | | | | | | | | | | | |
| Value | | | | | | | | | | | |
| Score | | | | | | | | | | | |

Skills

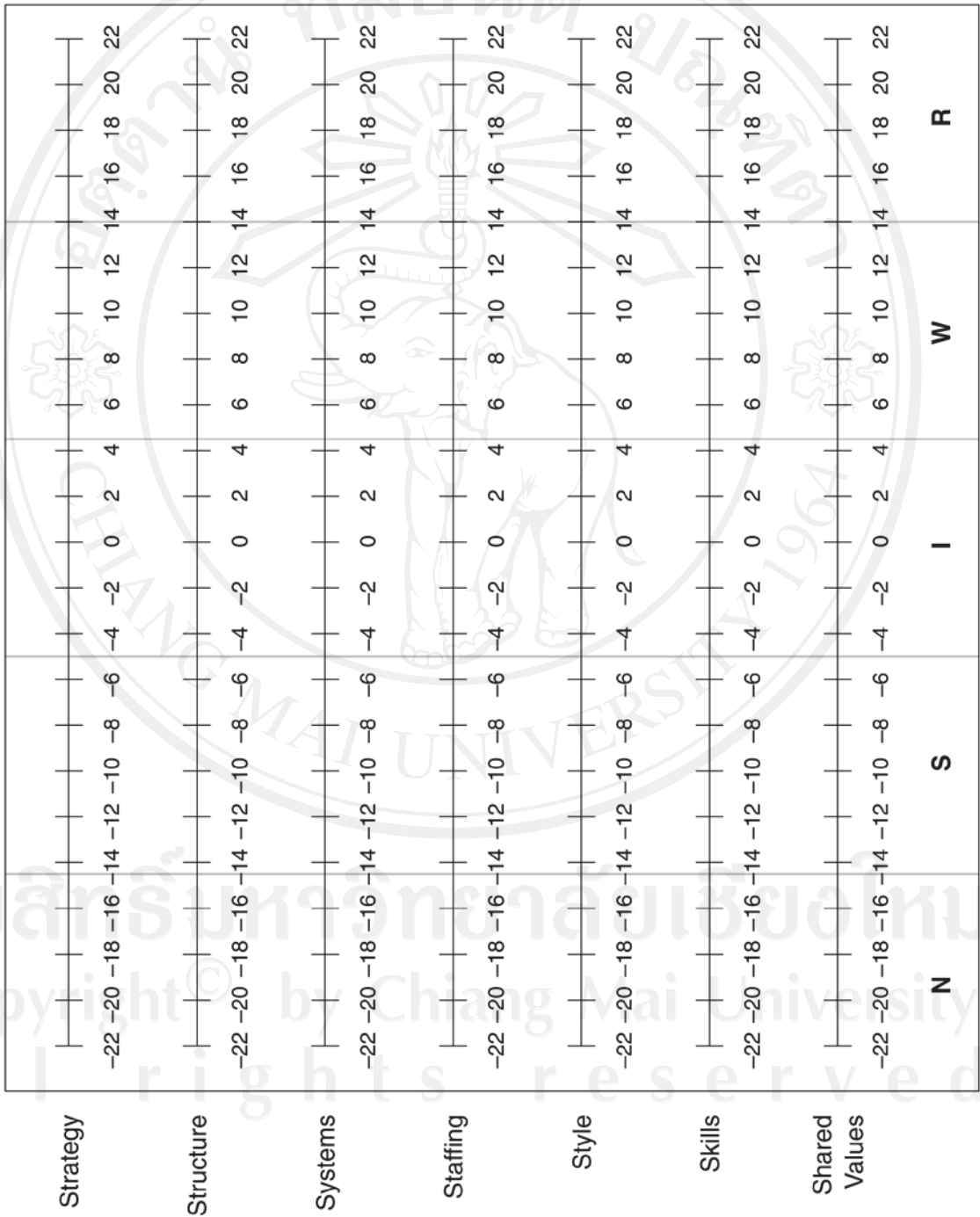
| | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Question | 4 | 9 | 15 | 23 | 32 | 49 | 50 | 54 | 60 | 68 | 76 |
| Letter | | | | | | | | | | | |
| Value | | | | | | | | | | | |
| Score | | | | | | | | | | | |

Shared Values

| | | | | | | | | | | | |
|----------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Question | 5 | 12 | 26 | 28 | 30 | 35 | 56 | 58 | 61 | 63 | 74 |
| Letter | | | | | | | | | | | |
| Value | | | | | | | | | | | |
| Score | | | | | | | | | | | |

ORI Profile Sheet

Directions: Compute the average score in each category by totaling all scores and dividing by the number of respondents. Then plot the results on the following graph.



ORI Interpretation Sheet

The following are short explanations of what each answer may mean for your organization. This is not intended as an item analysis, but you may draw your own conclusions about your organization's scores on each category mean.

If Your Score Is N for a Category

The organization has *not recognized the issue yet*. The employees perceive that the organization has not yet even addressed this category of the 7S Model. This could point to many problems and an equal number of solutions. It may be that the organization has not seen the category as significant. It may also be that work is being done in the category, but this has not been clearly communicated to the rest of the organization. Regardless of the cause, receiving an N in any of the seven categories should be a red flag for management.

If Your Score Is S for a Category

The organization has *begun speaking about the issue*. An S rating tells the organization that the employees' perception is that something is at least being discussed. However, an S also could mean that the employees believe talk and only talk is taking place and that there have been no actions to back up the philosophizing. Again, communication could be an issue if the organization has actually put something into practice but done a poor job of informing organization members. Receiving an S should also serve as a warning flag in that the perception of "all talk and no action" on the part of the organization can have negative effects on the employees' willingness to commit to an initiative.

If Your Score Is I for a Category

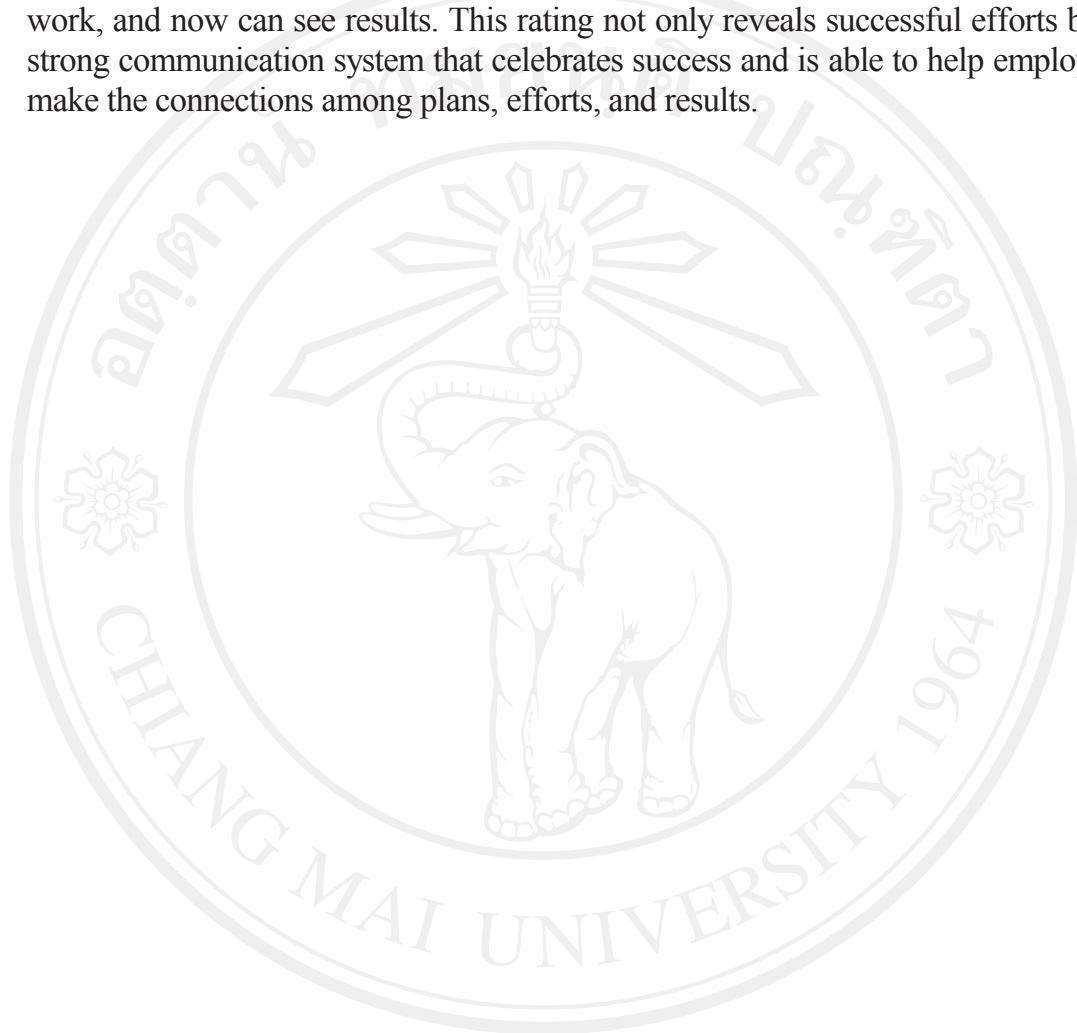
The organization has *initiated plans of action and goals around the issue*. The employees recognize that the organization is on its way to doing something regarding the category. Plans of action and goals entail allocations of people and time, and in some cases, actual monetary budgets. Receiving an I may also indicate good lines of communication in that the employees are aware of what the organization's plans are. Although receiving an I is better than receiving an N or S on a category, an organization must not allow itself to be complacent and satisfied with an I. Actual activities need to be undertaken and evident to maintain momentum and employee support.

If Your Score Is W for a Category

Work is being done toward goals around the issue. Receiving a W in a category means the employees of the organization see tasks taking place that are designed to help the organization achieve its goals in that particular category. The score tells an organization that the employees see that management is beyond the talking and philosophizing phase and has rolled up its collective sleeves. Again, if employees are aware of the work being done, it may be an indication of a good communication system.

If Your Score Is R for a Category

Results are being realized on work being done around this issue. Receiving an R in a category means that employees of the organization not only have heard the organization speak about an effort, but they have seen the plan and observed the work, and now can see results. This rating not only reveals successful efforts but a strong communication system that celebrates success and is able to help employees make the connections among plans, efforts, and results.



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ตารางวิเคราะห์ค่าความแตกต่าง t-test ระหว่างระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

ตารางแสดงการวิเคราะห์ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น
ในเรื่องระดับความพร้อมขององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กร

| ความพร้อมขององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กร | ค่าเฉลี่ย (Standard deviation) | | Mean Difference | t | Sig. |
|--|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------|-------|
| | ผู้ปฏิบัติ | ผู้บริหาร | | | |
| ความพร้อมขององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กร | 3.43 (0.577) | 3.58 (0.593) | -0.143 | -1.473 | 0.142 |
| 1. ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร | 3.64 (0.684) | 3.80 (0.654) | -0.165 | -1.458 | 0.147 |
| 2. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร | 3.52 (0.870) | 3.82 (0.804) | -0.296 | -2.077 | 0.039 |
| 3. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร | 3.44 (0.547) | 3.57 (0.569) | -0.128 | -1.389 | 0.166 |
| 4. ด้านโครงสร้างขององค์กร | 3.41 (0.692) | 3.58 (0.724) | -0.174 | -1.493 | 0.137 |
| 5. ด้านบุคลากร | 3.35 (0.618) | 3.45 (0.670) | -0.101 | -0.963 | 0.337 |
| 6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ | 3.32 (0.690) | 3.52 (0.658) | -0.203 | -1.788 | 0.075 |
| 7. ด้านระบบการปฏิบัติงาน | 3.35 (0.539) | 3.40 (0.603) | -0.053 | -0.578 | 0.564 |

N=200

ตารางแสดงการวิเคราะห์ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น
ในเรื่องระดับความพร้อมขององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านค่านิยมร่วมของ
องค์กร

| ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร | ค่าเฉลี่ย (Standard deviation) | | Mean Difference | t | Sig. |
|---|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------|-------|
| | ผู้ปฏิบัติ | ผู้บริหาร | | | |
| 1. ช.ก.ส.มองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ สังคม | 4.09 (0.869) | 4.26 (0.793) | -0.164 | -1.153 | .250 |
| 2. ช.ก.ส.ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อตรง เป็น ธรรม และเคารพต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย | 3.80 (1.000) | 4.06 (0.942) | -0.260 | -1.579 | .116 |
| 3. วัฒนธรรมของ ช.ก.ส.ได้ถูกหล่อหลอม ให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตพนักงาน | 3.71 (0.972) | 3.89 (0.787) | -0.188 | -1.350 | 0.180 |
| 4. วิสัยทัศน์ของ ช.ก.ส.สอดคล้องกับการ ดำเนินงาน | 3.67 (0.858) | 3.93 (0.918) | -0.149 | -1.808 | 0.072 |
| 5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของพนักงาน เกิดจากความซื่อสัตย์ การพูดคุยอย่าง ตรงไปตรงมาและความเสมอภาค | 3.60 (0.976) | 3.70 (0.805) | -0.101 | -0.644 | 0.520 |
| 6. ความเชื่อ ค่านิยมและความปรารถนาดีต่อ ผู้มีส่วนได้เสียได้รับการเน้นย้ำในการ กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร | 3.57 (0.894) | 3.62 (0.945) | -0.048 | -0.320 | 0.749 |
| 7. ค่านิยมของ ช.ก.ส.ชัดเจนจนเปรียบได้กับ เป็นจิตวิญญาณขององค์กร | 3.47 (0.960) | 3.66 (0.891) | -0.189 | -1.200 | 0.232 |
| 8. ช.ก.ส.ประสบความสำเร็จทางการตลาด เพราะพนักงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ร่วมกัน | 3.41 (0.862) | 3.68 (0.862) | -0.269 | -1.870 | 0.063 |
| 9. ช.ก.ส.มีบรรยากาศในการทำงานที่ เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของพนักงาน | 3.42 (0.915) | 3.43 (0.926) | -0.001 | -0.004 | 0.996 |

N=200

ตารางแสดงการวิเคราะห์ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น
ในเรื่องระดับความพร้อมขององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านทักษะ ความรู้
ความสามารถขององค์กร

| ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ขององค์กร | ค่าเฉลี่ย (Standard deviation) | | Mean Difference | t | Sig. |
|---|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------|-------|
| | ผู้ปฏิบัติ | ผู้บริหาร | | | |
| 1. ฐ.ก.ส.ส่งเสริมให้พนักงานมี ความก้าวหน้าในอาชีพ | 3.62 (0.946) | 3.94 (0.987) | -0.315 | -1.978 | 0.049 |
| 2. ฐ.ก.ส.เห็นคุณค่าและให้ ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่สั่งสม ไว้ในตัวพนักงาน | 3.42 (0.985) | 3.70 (0.907) | -0.277 | -1.719 | 0.087 |

N=200

ตารางแสดงการวิเคราะห์ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น
ในเรื่องระดับความพร้อมขององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านกลยุทธ์ขององค์กร

| ด้านกลยุทธ์ขององค์กร | ค่าเฉลี่ย (Standard deviation) | | Mean Difference | t | Sig. |
|---|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------|-------|
| | ผู้ปฏิบัติ | ผู้บริหาร | | | |
| 1. ความสำเร็จของ ฐ.ก.ส. ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของทุกฝ่าย | 4.02 (0.949) | 4.13 (0.947) | -0.108 | -0.683 | 0.495 |
| 2. กิจกรรมเสริมความรู้ให้กับ พนักงานมีความสอดคล้องกับ เป้าหมายของธนาคาร | 3.64 (0.929) | 3.83 (0.916) | -0.189 | -1.225 | 0.222 |
| 3. การพัฒนาเป็นไปในทิศทาง เดียวกับกลยุทธ์ของธนาคาร | 3.58 (0.817) | 3.72 (0.799) | -0.148 | -1.093 | 0.275 |
| 4. วิสัยทัศน์ครอบคลุมความร่วมมือ ระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ หน่วยงานภาครัฐ | 3.55 (0.881) | 3.81 (0.876) | -0.260 | -1.769 | 0.078 |

| ด้านกลยุทธ์ขององค์กร | ค่าเฉลี่ย (Standard deviation) | | Mean Difference | t | Sig. |
|--|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------|-------|
| | ผู้ปฏิบัติ | ผู้บริหาร | | | |
| 5. มีการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของธนาคารที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง | 3.48 (0.753) | 3.76 (0.914) | -0.289 | -2.183 | 0.030 |
| 6. ช.ก.ส.เชื่อว่ากิจกรรมเพื่อการพัฒนาต่างๆ จะทำให้กำไรเพิ่มขึ้น | 3.49 (0.940) | 3.38 (0.874) | 0.107 | 0.695 | 0.488 |
| 7. ช.ก.ส.มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงาน | 3.33 (0.903) | 3.57 (0.801) | -0.241 | -1.642 | 0.102 |
| 8. ช.ก.ส.จัดสรรงบประมาณอย่างรอบคอบเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของธนาคาร | 3.33 (0.826) | 3.42 (0.972) | -0.099 | -0.687 | 0.112 |
| 9. ช.ก.ส.เข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง | 3.27 (0.837) | 3.38 (0.795) | -0.108 | -0.786 | 0.433 |
| 10. เมื่อช.ก.ส.ระงับอุปสรรคและสาเหตุแล้วมักจะใช้วิธีเชิงรุกในการแก้ปัญหา | 3.21 (0.802) | 3.42 (0.651) | -0.210 | -1.634 | 0.104 |
| 11. ช.ก.ส.ขาดแผนการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง | 2.96 (1.048) | 2.83 (1.070) | 0.137 | 0.783 | 0.434 |

N=200

ตารางแสดงการวิเคราะห์ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น
ในเรื่องระดับความพร้อมขององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านโครงสร้างองค์กร

| ด้านโครงสร้างองค์กร | ค่าเฉลี่ย (Standard deviation) | | Mean Difference | t | Sig. |
|--|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------|-------|
| | ผู้ปฏิบัติ | ผู้บริหาร | | | |
| 1. นโยบายการพัฒนาบุคลากรและ ระเบียบการปฏิบัติงานหล่อหลอม วิธีการทำงานในธนาคาร | 3.52 (0.889) | 3.62 (0.898) | -0.094 | -0.633 | 0.527 |
| 2. มีการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของธนาคารอยู่ เสมอ | 3.44 (0.794) | 3.57 (0.714) | -0.130 | -1.004 | 0.316 |
| 3. ในการประเมินองค์กร ธ.ก.ส. ใช้ ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์กรและพนักงานมากกว่าการ ประเมินตามความรู้สึก | 3.25 (0.929) | 3.55 (0.904) | -0.298 | -1.938 | 0.054 |

N=200

ตารางแสดงการวิเคราะห์ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น
ในเรื่องระดับความพร้อมขององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านบุคลากรของ
องค์กร

| ด้านบุคลากร | ค่าเฉลี่ย (Standard deviation) | | Mean Difference | t | Sig. |
|--|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------|-------|
| | ผู้ปฏิบัติ | ผู้บริหาร | | | |
| 1. พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน | 3.59 (1.023) | 4.00 (.885) | -0.412 | -2.686 | 0.009 |
| 2. ช.ก.ส.สามารถสรรหาและคัดเลือก บุคคลที่มีความสามารถได้ตรงกับ ความต้องการ | 3.46 (0.960) | 3.47 (0.975) | -0.010 | -0.066 | 0.948 |
| 3. การตอบสนองต่อความต้องการ ด้านกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของ ระบบงานที่ ช.ก.ส.ให้ความสำคัญ | 3.38 (0.896) | 3.72 (0.971) | -0.344 | -2.259 | 0.025 |
| 4. ความสามารถเฉพาะตัวหรือพื้นฐาน การศึกษาของพนักงานเป็นไปตาม ความต้องการของธนาคาร | 3.44 (0.923) | 3.40 (0.901) | 0.034 | 0.220 | 0.657 |
| 5. การจ้างพนักงานคำนึงถึงศักยภาพ ในการแข่งขันของธนาคาร | 3.39 (0.905) | 3.40 (0.876) | -0.012 | -0.081 | 0.936 |
| 6. ในการบรรจุคนลงในตำแหน่งที่ว่าง ช.ก.ส.พิจารณาถึงความต้องการของ องค์กรและความสามารถของบุคคล เป็นหลัก | 3.27 (1.027) | 3.21 (1.062) | 0.062 | 0.357 | 0.721 |
| 7. ช.ก.ส.เป็นองค์กรที่มองเห็นคุณค่า ความแตกต่างของบุคคล | 3.15 (0.930) | 3.40 (0.771) | -0.254 | -1.700 | 0.091 |
| 8. ช.ก.ส.ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะ เป็นอย่างมาก | 3.08 (1.105) | 2.96 (1.062) | 0.127 | 0.698 | 0.486 |

N=200

ตารางแสดงการวิเคราะห์ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในเรื่องระดับความพร้อมขององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร

| ด้านรูปแบบบริหารจัดการ | ค่าเฉลี่ย (Standard deviation) | | Mean Difference | t | Sig. |
|--|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------|-------|
| | ผู้ปฏิบัติ | ผู้บริหาร | | | |
| 1. บรรยากาศในการทำงานมีความสมดุลระหว่างความร่วมมือกันและการแข่งขัน | 3.44 (0.888) | 3.64 (0.792) | -0.194 | -1.342 | 0.181 |
| 2. ช.ก.ส. สนับสนุนให้นำเสนอความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน | 3.40 (0.869) | 3.72 (0.949) | -0.318 | -2.147 | 0.033 |
| 3. ผู้จัดการมีส่วนในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่พนักงาน | 3.32 (0.984) | 3.68 (0.810) | -0.360 | -2.283 | 0.023 |
| 4. ช.ก.ส. ไม่ปิดกั้นให้พนักงานเสนอความคิดเห็นจากประสบการณ์ | 3.32 (0.998) | 3.57 (0.903) | -0.254 | -1.561 | 0.120 |
| 5. วัฒนธรรม ช.ก.ส. เห็นว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งคาดหวังและถูกมองว่าเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ | 3.39 (0.860) | 3.34 (1.027) | 0.052 | 0.344 | 0.731 |
| 6. ผู้บริหารของ ช.ก.ส. ทำในสิ่งที่ได้รับปากไว้ | 3.18 (0.906) | 3.38 (0.795) | -0.200 | -1.360 | 0.175 |
| 7. พนักงานได้รับการสนับสนุนให้กล้าตัดสินใจ | 3.17 (0.902) | 3.32 (0.837) | -0.149 | -1.009 | 0.314 |

N=200

ตารางแสดงการวิเคราะห์ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น
ในเรื่องระดับความพร้อมขององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านระบบการ
ปฏิบัติงานขององค์กร

| ด้านระบบการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย (Standard deviation) | | Mean Difference | t | Sig. |
|---|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------|-------|
| | ผู้ปฏิบัติ | ผู้บริหาร | | | |
| 1. ช.ก.ส.จะประสบความสำเร็จได้ หากมีระบบการพัฒนานุคลากรที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ การเติบโตและการ งอกงามส่วนบุคคล | 4.03 (0.913) | 4.11 (0.961) | -0.074 | -0.478 | 0.633 |
| 2. กระบวนการทำงานของ ช.ก.ส.ได้มี การกำหนดและจัดทำเป็นนโยบาย หรือแผนภาพในรูปแบบต่างๆ | 3.62 (0.874) | 3.89 (0.890) | -0.272 | -1.863 | 0.064 |
| 3. ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ได้รับการจัดการ เผยแพร่ และ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ | 3.46 (0.811) | 3.62 (0.795) | -0.159 | -1.184 | 0.238 |
| 4. ช.ก.ส.มีการกำหนดทรัพยากรใน การทำงานและผลลัพธ์จาก กระบวนการทำงานอย่างชัดเจน | 3.33 (0.825) | 3.42 (0.972) | -0.099 | -0.687 | 0.493 |
| 5. ช.ก.ส.มีเอกสารบันทึก ความสามารถตลอดจนจุดแข็งของ พนักงานและมีระบบการเผยแพร่ ข้อมูลดังกล่าวเพื่อพนักงานจะได้ ทราบทั่วหรือกับใครกรณีเกิด ปัญหา | 2.99 (1.013) | 3.02 (1.093) | -0.343 | -0.199 | 0.842 |
| 6. อนาคตของ ช.ก.ส.ขึ้นอยู่กับบุคคล สำคัญเพียงไม่กี่คน | 2.62 (1.288) | 2.23 (1.202) | 0.387 | 1.829 | 0.069 |

N=200

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวรุ่งทิพย์ สุริยา

วัน เดือน ปีเกิด 21 กันยายน 2521

ประวัติการศึกษา ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิตการจัดการทั่วไป (บัญชี)
สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ ปี 2542

ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ (การเงินการธนาคาร)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปี 2550

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน พนักงานการเงิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและ
สหกรณ์การเกษตรสาขาแม่แตง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved