

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีกระบวนการสร้างเครื่องมือวัดดังต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามมาตรฐาน Organizational Readiness Inventory Profile ของ James L. Moseley and Douglas J. Swiatkowski ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์โดยตรงในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ทำการคัดกรองแบบสอบถามเพื่อให้ได้ความตรงของเนื้อหา
2. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการคัดกรองแล้วมาแปลโดยผู้มีความรู้ทางด้านภาษา
3. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดในการศึกษา
4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขจนสมบูรณ์
5. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์แล้ว
6. นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและทำการเรียบเรียงผลการศึกษา

ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการประมวลผลข้อมูลและแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 กระบวนการคัดเลือกแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ (โดยมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.1 – 4.10)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (โดยมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.11 – 4.12)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และ ตำแหน่งงาน (โดยมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.13 – 4.18)

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลความพร้อมในเรื่ององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กร (โดยมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.19 – 4.26)

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม (โดยมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.27)

## ส่วนที่ 1 กระบวนการคัดเลือกแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ

นำแบบสอบถามมาตรฐาน Organizational Readiness Inventory Profile ของ James L. Moseley and Douglas J. Swiatkowski ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์โดยตรงในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ทำการคัดกรองแบบสอบถามเพื่อให้ได้ความตรงของเนื้อหา โดยทำการคัดเลือกแต่ละข้อจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านที่มีความเห็นตรงกันว่าในแต่ละข้อมีความหมายที่สามารถใช้วัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ใช่/หรือไม่ใช่ และถ้าใช่จะสามารถใช้วัดในด้านใดได้บ้างในหัวข้อ Learning, Organization, และ People คัดเลือกโดยใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน และในหัวข้อ Knowledge และ Technology คัดเลือกโดยใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 2 ใน 3 ท่าน ทำการสรุปเป็นตารางความคิดเห็นได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)

| คำถาม<br>7s Framework/Learning Organization | ไม่<br>ใช่  | ใช่      |              |        |           |            |
|---|---|----------|--------------|--------|-----------|------------|
|   |   | Learning | Organization | People | Knowledge | Technology |
| Strategy                                    |   |          |              |        |           |            |
| 1   | Educational activities are linked to business goals.  | 3        | 3            | 2      | 2         |            |
| 2   | Development is linked to strategies of the organization.  | 1        | 3            | 2      |           |            |
| 3   | Resources are allocated for employee development.   | 1        | 3            | 2      |           | 1          |
| 4   | This is an organization that identifies levels of resistance, recognizes the source(s), and takes a proactive approach. | 1        | 3            | 2      |           |            |
| 5   | Activities are benchmarked and measured over time.  | 3        | 2            |        | 1         |            |
| 6   | An organization needs a consistent plan of action.  | 2        | 3            |        | 1         |            |
| 7   | The organization recognizes that developmental activities will pay off over time on the bottom line.                    | 3        | 3            | 2      |           |            |

| คำถาม<br>7s Framework/Learning Organization |   | ไม่<br>ใช่ | ใช่      |              |        |           |            |
|---|---|------------|----------|--------------|--------|-----------|------------|
|   |   |            | Learning | Organization | People | Knowledge | Technology |
| Strategy                                    |   |            |          |              |        |           |            |
| 8   | The organization is aware of its position in the global marketplace.  |            | 1        | 3            | 1      |           |            |
| 9   | Success depends on an organization's ability to deliver a level of excellence respected by all who rely on it.                            |            | 2        | 3            | 2      |           |            |
| 10  | Fiscally sound decisions are made to support organizational goals.  |            | 1        | 3            | 1      |           |            |
| 11  | An organization's ideal vision forms a framework through partnership with clients, stake-holders, and sponsoring and regulatory agencies. |            | 1        | 3            | 2      |           |            |

จากตารางที่ 4.1 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น 2 ใน 3 ท่าน ในทุกๆ ข้อจึงนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามทั้งหมด 11 ข้อ ในส่วนของหมวดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ตารางที่ 4.2 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure)

| คำถาม<br>7s Framework/Learning Organization |  | ไม่<br>ใช่ | ใช่      |              |        |           |            |
|---|--|------------|----------|--------------|--------|-----------|------------|
|   |  |            | Learning | Organization | People | Knowledge | Technology |
| Structure                                   |  |            |          |              |        |           |            |
| 1   | The organization must stand apart from its competition.  | 1          |          | 2            |        |           |            |
| 2   | Fewer managers, more teams is the trend.   | 1          | 1        |              | 1      |           |            |
| 3   | Performance is valued more than placement.   | 1          |          | 1            | 1      |           |            |
| 4   | Internal and external scanning reveals the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. |            | 2        | 3            |        | 1         |            |

| คำถาม<br>7s Framework/Learning Organization |  | ไม่<br>ใช่ | ใช่      |              |        |           |            |
|---|--|------------|----------|--------------|--------|-----------|------------|
|   |  |            | Learning | Organization | People | Knowledge | Technology |
| Structure                                   |  |            |          |              |        |           |            |
| 5   | When change occurs, the organization enters into a destabilization process.  | 2          | 1        | 1            |        |           |            |
| 6   | Training partnerships allow the organization to obtain different insights on internal organizational issues.                             | 1          | 2        |              | 2      |           |            |
| 7   | Repositioning evaluation as an integral part of performance improvement can increase its credibility, utility, and institutionalization. | 1          | 1        | 2            | 1      |           |            |
| 8   | Deming's Fourteen Points philosophy provides the guidelines for creating an environment for a TQM system.                                | 1          | 2        | 2            |        | 1         |            |
| 9   | The organization supports organizational scanning efforts through analysis of the organization, people, and work facts.                  |            | 1        | 3            | 3      | 2         |            |
| 10  | Outsourcing or "right sizing" is an issue of competency.   | 3          |          |              |        |           |            |
| 11  | Human resource development policies and procedures shape the manner in which work is accomplished.                                       |            |          | 1            | 3      |           |            |

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกัน 2 ใน 3 ท่าน ในข้อที่ 4 ข้อที่ 9 และ ข้อที่ 11 จึงนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามทั้งหมด 3 ข้อ ในส่วนของหมวดโครงสร้างขององค์กร (Structure)

ตารางที่ 4.3 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านระบบปฏิบัติการ (System)

| คำถาม<br>7s Framework/Learning Organization<br>System |  | ไม่<br>ใช่ | ใช่      |              |        |           |            |
|---|--|------------|----------|--------------|--------|-----------|------------|
|   |  |            | Learning | Organization | People | Knowledge | Technology |
| 1   | The organization cannot be held captive to key people; there must be processes that other people could step up and use.  |            |          | 1            | 1      | 2         |            |
| 2   | Information is utilized, managed, practiced, and disseminated.   |            | 1        |              | 2      | 2         |            |
| 3   | Processes exist to ensure that things are done right the first time.   |            | 1        | 1            |        | 1         |            |
| 4   | Interviews are structured to produce information needed to make sound hiring decisions.  | 2          |          |              | 1      |           |            |
| 5   | A performance consultant should view systems work as an exercise in forecasting.   | 2          |          | 1            |        | 1         | 1          |
| 6   | In order to be successful, employee development systems should promote personal growth, enrichment, and self-learning.   |            | 3        | 3            | 2      | 2         | 1          |
| 7   | Managing a training function requires familiarization with the instructional systems design (ISD) process.   |            | 1        | 1            | 1      | 1         | 1          |
| 8   | Inputs and outputs of all processes must be identified.  |            | 1        | 2            |        | 3         |            |
| 9   | 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. |            | 1        | 1            | 1      | 2         | 2          |
| 10  | Processes in the organization are identified and represented in some way (policies, flow charts, etc.).  |            |          | 2            |        | 2         | 2          |
| 11  | Employees and managers understand the impact that their decisions have on the organization's processes.  | 1          | 1        | 2            | 1      |           |            |

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกัน 2 ใน 3 ท่าน ในข้อที่ 1 ข้อที่ 2 ข้อที่ 6 ข้อที่ 8 ข้อ 9 และข้อที่ 10 จึงนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามทั้งหมด 6 ข้อ ในส่วนของหมวดระบบงานการปฏิบัติงาน (System)

#### ตารางที่ 4.4 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านบุคลากรขององค์กร (Staff)

| คำถาม<br>7s Framework/Learning Organization  | ไม่<br>ใช่ | ใช่      |              |        |           |            |
|--|------------|----------|--------------|--------|-----------|------------|
|  |            | Learning | Organization | People | Knowledge | Technology |
| Staff  |            |          |              |        |           |            |
| 1 The organization values diversity in personnel.                                      |            |          | 1            | 3      |           |            |
| 2 There is a drastic shortage of skilled labor.  |            |          |              | 3      |           |            |
| 3 People who are hired possess necessary skill sets.                                   |            | 1        |              | 3      | 2         |            |
| 4 Retaining employees is beneficial.   | 1          |          |              | 2      |           |            |
| 5 Opportunities for advancement exist.   |            |          | 2            | 3      |           |            |
| 6 The educational/skills background of its people reflects the organization's needs.   |            |          | 2            | 3      |           |            |
| 7 Alternative sources of human capital are valued (outsourcing, interns, co-ops, etc.) | 1          |          | 1            | 1      |           |            |
| 8 Positions do not remain vacant for an extended period of time                        | 1          |          | 1            | 2      |           |            |
| 9 A competency driven process is used to fill vacancies.                               |            |          | 1            | 3      |           |            |
| 10 Staffing needs are integrated with key business systems.                            |            |          | 3            | 3      | 2         |            |
| 11 Employees are hired to ensure competitive vision.                                   |            |          | 3            | 3      |           |            |

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกัน 2 ใน 3 ท่าน ในข้อที่ 1 ข้อที่ 2 ข้อที่ 3 ข้อที่ 5 ข้อที่ 9 ข้อที่ 10 และข้อที่ 11 จึงนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามทั้งหมด 8 ข้อ ในส่วนของหมวดบุคลากรขององค์กร (Staff)

ตารางที่ 4.5 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

| คำถาม<br>7s Framework/Learning Organization |  | ไม่<br>ใช่ | ใช่      |              |        |           |            |
|---|--|------------|----------|--------------|--------|-----------|------------|
|   |  |            | Learning | Organization | People | Knowledge | Technology |
| Style                                       |  |            |          |              |        |           |            |
| 1   | Managers are involved in coaching and providing feedback to employees.   |            | 2        |              | 3      | 1         |            |
| 2   | Employees are empowered to make decisions.   |            | 1        | 1            | 3      | 1         |            |
| 3   | Employee input is encouraged and listened to.  |            | 2        |              | 3      | 1         |            |
| 4   | Laughter and having fun while working are encouraged.  |            | 1        | 2            | 1      |           |            |
| 5   | A collaborative versus a competitive atmosphere exists within the organization.  |            |          | 3            | 2      |           |            |
| 6   | Performance improvement specialists need to possess cultural self-awareness.   |            | 1        | 2            | 2      |           |            |
| 7   | Gut feelings and hunches should not be immediately dismissed, but considered based on the experience of the individual asserting them. |            | 1        | 1            | 3      |           |            |
| 8   | Congruence exists between the organization's beliefs and actions.  |            |          | 3            |        |           |            |
| 9   | Obvious trappings of position, reserved parking, separate facilities, should not exist.  | 1          |          | 2            |        |           |            |
| 10  | Management should regularly receive frank and honest feedback from those they supervise.   |            | 1        | 2            | 2      |           |            |
| 11  | Mistakes are expected and are viewed as excellent opportunities to learn.  |            | 3        | 1            | 2      | 1         |            |

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกัน 2 ใน 3 ท่าน ในข้อที่ 1 ข้อที่ 2 ข้อที่ 3 ข้อที่ 5 ข้อที่ 7 ข้อที่ 8 และข้อที่ 11 จึงนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามทั้งหมด 7 ข้อ ในส่วนของหมวดรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

ตารางที่ 4.6 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Skill)

| คำถาม<br>7s Framework/Learning Organization |  | ไม่<br>ใช่ | ใช่      |              |        |           |            |
|---|--|------------|----------|--------------|--------|-----------|------------|
|   |  |            | Learning | Organization | People | Knowledge | Technology |
| 1   | Potential for career development is realized.  |            |          | 1            | 3      |           | 1          |
| 2   | Skill requirements today change quickly.   |            | 1        | 1            | 2      | 1         |            |
| 3   | Our employees' performance must stand apart from the competition.  | 1          | 1        | 1            | 2      |           |            |
| 4   | The organization is able to adapt its core skills to a rapidly changing environment.                               |            | 2        | 2            | 1      |           |            |
| 5   | Reward and recognition systems credit skill development.   |            | 1        | 2            | 2      |           |            |
| 6   | Experience levels are recognized and valued.   |            | 1        | 2            | 3      |           |            |
| 7   | The organization provides needed "tools" for employees to perform at their optimum best.                           |            |          | 2            | 2      |           | 1          |
| 8   | Assessment centers identify management and executive candidates and observe and assess their behavior.             |            |          | 2            | 1      |           | 1          |
| 9   | Managing performance is a way to build synergy within organizations.   | 1          |          | 1            | 2      |           |            |
| 10  | The organization helps its members establish personal development plans.   |            | 2        | 2            | 2      |           |            |
| 11  | Employees want to perform tasks with pride and want to participate in the organization's survival and improvement. |            | 1        | 2            | 2      |           |            |

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกัน 2 ใน 3 ท่าน ในข้อที่ 1 และ ข้อที่ 6 จึงนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามทั้งหมด 2 ข้อ ในส่วนของหมวดทักษะ ความรู้ และ ความสามารถ (Skill)



ตารางที่ 4.7 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Value)

| คำถาม<br>7s Framework/Learning Organization |  | ไม่<br>ใช่ | ใช่      |              |        |           |            |
|---|--|------------|----------|--------------|--------|-----------|------------|
|   |  |            | Learning | Organization | People | Knowledge | Technology |
| Shared Value                                |  |            |          |              |        |           |            |
| 1   | Organizational vision is consistent with organizational action.  |            |          | 3            |        |           |            |
| 2   | The organization views itself as a part of The surrounding community.  |            | 1        | 3            |        |           |            |
| 3   | Rites and rituals of the organization are integrated into employees' lives.  |            |          | 3            | 2      |           |            |
| 4   | At the heart of the company values lies company spirit s.  |            |          | 3            | 1      |           |            |
| 5   | A mutual and inspiring trust, nurtured by honest and open communication and equal opportunity, exists.                               |            | 3        | 3            |        |           |            |
| 6   | The organization pursues its business with honor, fairness, and respect.   |            |          | 3            |        |           |            |
| 7   | Beliefs, values, and wishes drive the way stake-holders address the strategic planning process.                                      |            |          | 3            | 1      |           |            |
| 8   | Common visions and common purposes contribute to successful market positions.  |            |          | 3            | 1      |           |            |
| 9   | A climate of supportiveness rather than being judgmental fosters an atmosphere conducive to learning.                                |            | 2        | 3            | 1      |           |            |
| 10  | Organizations in tune with their employees maintain fairness and ethical standards.  |            | 1        | 2            | 1      |           |            |
| 11  | The organization commits to the delivery of outputs that have a positive and desired impact on what it contributes to the community. |            | 1        | 2            | 1      |           |            |

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกัน 2 ใน 3 ท่าน ในข้อที่ 1 ข้อที่ 2 ข้อที่ 3 ข้อที่ 4 ข้อที่ 5 ข้อที่ 6 ข้อที่ 7 ข้อที่ 8 และข้อที่ 9 จึงนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม ทั้งหมด 9 ข้อ ในส่วนของหมวดค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Value)

ตารางที่ 4.8 ตารางแสดงจำนวนข้อของแบบสอบถาม Organizational Readiness Inventory ที่มีความสัมพันธ์กับ Learning Organization

| 7S Model     | Learning Organization Subsystem |              |        |           |            |
|--------------|---------------------------------|--------------|--------|-----------|------------|
|              | Learning                        | Organization | People | Knowledge | Technology |
| Strategy     | 3                               | 11           | -      | 1         | -          |
| Structure    | -                               | 2            | 2      | -         | -          |
| Style        | 1                               | 2            | 4      | -         | -          |
| System       | 1                               | 1            | -      | 6         | 2          |
| Staff        | -                               | 2            | 8      | 2         | -          |
| Skill        | -                               | -            | 2      | -         | -          |
| Shared value | 1                               | 9            | -      | -         | -          |

จากตารางที่ 4.8 สรุปแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรได้จากแต่ละหมวดหมู่ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) จำนวน 11 ข้อ ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) จำนวน 3 ข้อ ด้านระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (System) จำนวน 6 ข้อ ด้านบุคลากร (Staff) จำนวน 8 ข้อ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) จำนวน 7 ข้อ ด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Skill) 2 ข้อ และ ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Values) จำนวน 9 ข้อ รวมจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 46 ข้อ

ตารางที่ 4.9 แสดงข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นตรงกันมาจัดแยกหมวดหมู่ตาม 7S เพื่อจัดทำแบบสอบถาม และข้อมูลที่ได้นำมาจัดทำเป็นตารางได้ดังนี้

| ข้อที่          | แบบสอบถามแปล  |
|-----------------|---|
| <b>Strategy</b> |   |
| 1               | กิจกรรมเสริมความรู้ให้กับพนักงานของ ช.ก.ส. สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร<br>(Educational activities are linked to business goals.)   |
| 2               | การพัฒนา ช.ก.ส. เป็นไปในทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งไว้<br>(Development is linked to strategies of the organization.)   |
| 3               | ช.ก.ส. มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงาน<br>(Resources are allocated for employee development.)   |
| 4               | เมื่อธนาคารมีการระบุอุปสรรคและสาเหตุ ธนาคารมักใช้วิธีเชิงรุกในการแก้ปัญหา<br>(This is an organization that identifies levels of resistance, recognizes the source(s), and takes a proactive approach.)              |
| 5               | ช.ก.ส. มีการติดตามและประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง<br>(Activities are benchmarked and measured over time.)  |
| 6               | ช.ก.ส. ขาดแผนการปฏิบัติงานที่มีความต่อเนื่อง<br>(An organization needs a consistent plan of action.)  |
| 7               | ช.ก.ส. เชื่อว่ากิจกรรมเพื่อการพัฒนาต่างๆ จะทำให้กำไรของธนาคารดีขึ้นได้<br>(The organization recognizes that developmental activities will pay off over time on the bottom line.)                                    |
| 8               | ช.ก.ส. เป็นองค์กรที่เข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง<br>(The organization is aware of its position in the global marketplace.)   |
| 9               | ความสำเร็จของธนาคารขึ้นอยู่กับความสามารถของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำเสนอ<br>บริการที่เป็นเลิศ<br>(Success depends on an organization's ability to deliver a level of excellence respected by all who rely on it.) |
| 10              | ช.ก.ส. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างรอบคอบ เพื่อใช้ในการสนับสนุนเป้าหมายของ<br>ธนาคาร<br>(Fiscally sound decisions are made to support organizational goals.)  |

| ข้อที่           | แบบสอบถามแปล  |
|------------------|---|
| <b>Strategy</b>  |   |
| 11               | <p>วิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. ครอบคลุมความร่วมมือระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และหน่วยงานรัฐที่กำกับดูแลธนาคาร</p> <p>(An organization's ideal vision forms a framework through partnership sponsoring and regulatory agencies.)</p>                              |
| <b>Structure</b> |   |
| 12               | <p>มีการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของธนาคารอยู่เสมอ</p> <p>(Internal and external scanning reveals the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats.)</p>   |
| 13               | <p>ในการประเมินองค์กร ธ.ก.ส. ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวธนาคารและพนักงานมากกว่าการประเมินตามความรู้สึกส่วนตัว</p> <p>(The organization supports organizational scanning efforts through analysis of the organization, people, and work facts.)</p> |
| 14               | <p>นโยบายการพัฒนาบุคลากรและระเบียบการปฏิบัติงานหล่อหลอมวิธีการทำงานใน ธ.ก.ส.</p> <p>(Human resource development policies and procedures shape the manner in which work is accomplished.)</p>  |
| <b>System</b>    |   |
| 15               | <p>อนาคตของ ธ.ก.ส. ขึ้นกับบุคคลสำคัญเพียงไม่กี่คน</p> <p>(The organization cannot be held captive to key people; there must be processes that other people could step up and use.)</p>  |
| 16               | <p>ข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานได้รับการจัดการ เผยแพร่ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่</p> <p>(Information is utilized, managed, practiced, and disseminated.)</p>  |
| 17               | <p>ธ.ก.ส. จะประสบความสำเร็จได้หากมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การเติบโต และความงอกงามส่วนบุคคล</p> <p>(In order to be successful, employee development systems should promote personal growth, enrichment, and self-learning.)</p>             |
| 18               | <p>ธ.ก.ส. มีการกำหนดทรัพยากรในการทำงานและผลลัพธ์จากกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน</p> <p>(Inputs and outputs of all processes must be identified.)</p>   |

| ข้อที่        | แบบสอบถามแปล  |
|---------------|---|
| <b>System</b> |   |
| 19            | <p>ธ.ก.ส. มีเอกสารบันทึกความสามารถตลอดจนจุดแข็งของพนักงาน และระบบการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวเพื่อพนักงานจะได้ทราบว่าควรหาหรือกับใครเมื่อประสบปัญหา</p> <p>(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.)</p> |
| 20            | <p>กระบวนการทำงานของ ธ.ก.ส. ได้มีการกำหนดและจัดทำเป็นนโยบายหรือแผนภาพในรูปแบบต่างๆ</p> <p>(Processes in the organization are identified and represented in some way (policies, flow charts, etc..))</p>   |
| <b>Staff</b>  |   |
| 21            | <p>ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่มองเห็นคุณค่าความแตกต่างของบุคคล</p> <p>(The organization values diversity in personnel.)</p>  |
| 22            | <p>ธ.ก.ส. ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะเป็นอย่างมาก</p> <p>(There is a drastic shortage of skilled labor.)</p>   |
| 23            | <p>ธ.ก.ส. สามารถสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ</p> <p>(People who are hired possess necessary skill sets.)</p>  |
| 24            | <p>พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</p> <p>(Opportunities for advancement exist.)</p>   |
| 25            | <p>ความสามารถเฉพาะตัวหรือพื้นฐานการศึกษาของพนักงานเป็นไปตามต้องการของธนาคาร</p> <p>(The educational/skills background of its people reflects the organization's needs.)</p>   |
| 26            | <p>ในการบรรจุคนลงในตำแหน่งที่ว่าง ธ.ก.ส. พิจารณาถึงความต้องการของธนาคารและความสามารถของบุคคลเป็นหลัก</p> <p>(A competency driven process is used to fill vacancies.)</p>  |
| 27            | <p>การตอบสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญ</p> <p>(Staffing needs are integrated with key business systems.)</p>  |
| 28            | <p>การจ้างพนักงานคำนึงถึงศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร</p> <p>(Employees are hired to ensure competitive vision.)</p>  |

| ข้อที่              | แบบสอบถามแปล   |
|---------------------|--|
| <b>Style</b>        |  |
| 29                  | ผู้จัดการมีส่วนร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่พนักงาน<br>(Managers are involved in coaching and providing feedback to employees.)   |
| 30                  | พนักงานได้รับการสนับสนุนให้กล้าตัดสินใจ<br>(Employees are empowered to make decisions.)  |
| 31                  | ช.ก.ส. สนับสนุนให้คนแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน<br>(Employee input is encouraged and listened to.)   |
| 32                  | บรรยากาศในการทำงานของ ช.ก.ส. มีความสมดุลระหว่างการร่วมมือกันและการแข่งขัน<br>(A collaborative versus a competitive atmosphere exists within the organization.)   |
| 33                  | ช.ก.ส. ไม่ปิดกั้นที่จะให้พนักงานเสนอความคิดเห็นจากความรู้สึกตามประสบการณ์ แม้บางครั้งอาจไม่มีข้อมูลที่เป็นทางการสนับสนุน<br>(Gut feelings and hunches should not be immediately dismissed, but considered based on the experience of the individual asserting them.) |
| 34                  | ผู้บริหารของธนาคารทำในสิ่งที่ได้รับปากไว้<br>(Congruence exists between the organization's beliefs and actions.)   |
| 35                  | วัฒนธรรมของ ช.ก.ส. เห็นว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งคาดหวังและถูกมองว่าเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้<br>(Mistakes are expected and are viewed as excellent opportunities to learn.)  |
| <b>Skill</b>        |  |
| 36                  | ช.ก.ส. ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ<br>(Potential for career development is realized.)  |
| 37                  | ช.ก.ส. เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ในตัวพนักงาน<br>(Experience levels are recognized and valued.)  |
| <b>Shared Value</b> |  |
| 38                  | วิสัยทัศน์ของ ช.ก.ส. สอดคล้องกับการดำเนินการของธนาคาร<br>(Organizational vision is consistent with organizational action.)   |
| 39                  | ช.ก.ส. มองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม<br>(The organization views itself as a part of the surrounding community.)   |
| 40                  | วัฒนธรรมของ ช.ก.ส. ได้ถูกหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของพนักงาน<br>(Rites and rituals of the organization are integrated into employees' lives.)   |

| ข้อที่              | แบบสอบถามแปล  |
|---------------------|---|
| <b>Shared Value</b> |   |
| 41                  | ค่านิยมของ ธ.ก.ส. มีความชัดเจนจนเปรียบได้กับเป็นจิตวิญญาณขององค์กร<br>(At the heart of the company values lies company spirits.)  |
| 42                  | ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของพนักงานเกิดจากความซื่อสัตย์ การพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา และมีความเสมอภาค<br>(A mutual and inspiring trust, nurtured by honest and open communication and equal opportunity, exists.) |
| 43                  | ธ.ก.ส. ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อตรง เป็นธรรม และเคารพต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย<br>(The organization pursues its business with honor, fairness, and respect.)  |
| 44                  | ความเชื่อ ค่านิยม และความปรารถนาดีต่อผู้มีส่วนได้เสียได้รับการเน้นย้ำในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของ ธ.ก.ส.<br>(Beliefs, values, and wishes drive the way stake-holders address the strategic planning process.)   |
| 45                  | ธ.ก.ส. ประสบความสำเร็จทางการตลาดเพราะพนักงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน<br>(Common visions and common purposes contribute to successful market positions.)   |
| 46                  | ธ.ก.ส. มีบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของพนักงาน<br>(A climate of supportiveness rather than being judgmental fosters an atmosphere conducive to learning.)                                    |

จากตารางที่ 4.9 สรุปแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ได้มาจากแต่ละหมวดหมู่ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) จำนวน 11 ข้อ ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) จำนวน 3 ข้อ ด้านระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (System) จำนวน 6 ข้อ ด้านบุคลากร (Staff) จำนวน 8 ข้อ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) จำนวน 7 ข้อ ด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Skill) 2 ข้อ และ ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Values) จำนวน 9 ข้อ รวมจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 46 ข้อ



ตารางที่ 4.10 แสดงข้อที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นตรงกันมาจัดแยกหมวดหมู่ตาม 5 ตัวแบบ  
ย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นตารางได้ดังนี้

| ข้อที่              | แบบสอบถามแปล  |
|---------------------|---|
| <b>Learning</b>     |   |
| 1                   | กิจกรรมเสริมความรู้ให้กับพนักงานของ ธ.ก.ส. สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร<br>(Educational activities are linked to business goals.)   |
| 2                   | ธ.ก.ส. มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงาน<br>(Resources are allocated for employee development.)   |
| 3                   | ในการประเมินองค์กร ธ.ก.ส. ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวธนาคารและพนักงาน<br>มากกว่าการประเมินตามความรู้สึกส่วนตัว<br>(The organization supports organizational scanning efforts through analysis of<br>the organization, people, and work facts.)                   |
| 4                   | ข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการทำงาน ได้รับการจัดการ เผยแพร่ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์<br>อย่างเต็มที่<br>(Information is utilized, managed, practiced, and disseminated.)  |
| 5                   | ธ.ก.ส. ไม่ปิดกั้นที่จะให้พนักงานเสนอความคิดเห็นจากความรู้สึกตามประสบการณ์ แม้<br>บางครั้งอาจไม่มีข้อมูลที่เป็นทางการสนับสนุน<br>(Gut feelings and hunches should not be immediately dismissed, but considered based<br>on the experience of the individual asserting them.) |
| 6                   | ธ.ก.ส. ประสบความสำเร็จทางการตลาดเพราะพนักงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน<br>(Common visions and common purposes contribute to successful market positions.)   |
| <b>Organization</b> |   |
| 1                   | กิจกรรมเสริมความรู้ให้กับพนักงานของ ธ.ก.ส. สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร<br>(Educational activities are linked to business goals.)   |
| 2                   | การพัฒนา ธ.ก.ส. เป็นไปในทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งไว้<br>(Development is linked to strategies of the organization.)   |
| 3                   | เมื่อธนาคารมีการระบุดุปสรรคและสาเหตุ ธนาคารมักใช้วิธีเชิงรุกในการแก้ปัญหา<br>(This is an organization that identifies levels of resistance, recognizes the source(s),<br>and takes a proactive approach.)   |



| ข้อที่              | แบบสอบถามแปล  |
|---------------------|---|
| <b>Organization</b> |   |
| 4                   | <p>ธ.ก.ศ. มีการติดตามและประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง<br/>(Activities are benchmarked and measured over time.)</p>  |
| 5                   | <p>ธ.ก.ศ. ขาดแผนการปฏิบัติงานที่มีความต่อเนื่อง<br/>(An organization needs a consistent plan of action.)</p>  |
| 6                   | <p>ธ.ก.ศ. เชื่อว่ากิจกรรมเพื่อการพัฒนาต่างๆ จะทำให้กำไรของธนาคารดีขึ้นได้<br/>(The organization recognizes that developmental activities will pay off over time on the bottom line.)</p>  |
| 7                   | <p>ธ.ก.ศ. เป็นองค์กรที่เข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง<br/>(The organization is aware of its position in the global marketplace.)</p>   |
| 8                   | <p>ความสำเร็จของธนาคารขึ้นอยู่กับความสามารถของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำเสนอ<br/>บริการที่เป็นเลิศ<br/>(Success depends on an organization's ability to deliver a level of excellence respected by all who rely on it.)</p>                                    |
| 9                   | <p>ธ.ก.ศ. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างรอบคอบ เพื่อใช้ในการสนับสนุนเป้าหมายของ<br/>ธนาคาร<br/>(Fiscally sound decisions are made to support organizational goals.)</p>   |
| 10                  | <p>ในการประเมินองค์กร ธ.ก.ศ. ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวธนาคารและพนักงาน<br/>มากกว่าการประเมินตามความรู้สึกส่วนตัว<br/>(The organization supports organizational scanning efforts through analysis of the organization, people, and work facts.)</p> |
| 11                  | <p>นโยบายการพัฒนาบุคลากรและระเบียบการปฏิบัติงานหล่อหลอมวิธีการทำงานใน ธ.ก.ศ.<br/>(Human resource development policies and procedures shape the manner in which work is accomplished.)</p>   |
| 12                  | <p>ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานได้รับการจัดการ เผยแพร่ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์<br/>อย่างเต็มที่<br/>(Information is utilized, managed, practiced, and disseminated.)</p>  |
| 13                  | <p>ธ.ก.ศ. จะประสบความสำเร็จได้หากมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมการเรียนรู้<br/>การเติบโต และความงอกงามส่วนบุคคล<br/>(In order to be successful, employee development systems should promote personal growth, enrichment, and self-learning.)</p>              |

| ข้อที่              | แบบสอบถามแปล  |
|---------------------|---|
| <b>Organization</b> |   |
| 14                  | <p>ช.ก.ส.มีการกำหนดทรัพยากรในการทำงานและผลลัพธ์จากกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน</p> <p>(Inputs and outputs of all processes must be identified.)</p>  |
| 15                  | <p>ช.ก.ส. ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะเป็นอย่างมาก</p> <p>(There is a drastic shortage of skilled labor.)</p>   |
| 16                  | <p>ความสามารถเฉพาะตัวหรือพื้นฐานการศึกษาของพนักงานเป็นไปตามต้องการของธนาคาร</p> <p>(The educational/skills background of its people reflects the organization's needs.)</p>   |
| 17                  | <p>การจ้างพนักงานคำนึงถึงศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร</p> <p>(Employees are hired to ensure competitive vision.)</p>  |
| 18                  | <p>พนักงานได้รับการสนับสนุนให้กล้าตัดสินใจ</p> <p>(Employees are empowered to make decisions.)</p>  |
| 19                  | <p>ช.ก.ส. สนับสนุนให้คนแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน</p> <p>(Employee input is encouraged and listened to.)</p>   |
| 20                  | <p>ช.ก.ส. ไม่ปิดกั้นที่จะให้พนักงานเสนอความคิดเห็นจากความรู้สึกตามประสบการณ์ แม้บางครั้งอาจไม่มีข้อมูลที่เป็นทางการสนับสนุน</p> <p>(Gut feelings and hunches should not be immediately dismissed, but considered based on the experience of the individual asserting them.)</p> |
| 21                  | <p>วัฒนธรรมของ ช.ก.ส. เห็นว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งคาดหวังและถูกมองว่าเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้</p> <p>(Mistakes are expected and are viewed as excellent opportunities to learn.)</p>  |
| 22                  | <p>ช.ก.ส. ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>(Potential for career development is realized.)</p>  |
| 23                  | <p>วิสัยทัศน์ของ ช.ก.ส. สอดคล้องกับการดำเนินการของธนาคาร</p> <p>(Organizational vision is consistent with organizational action.)</p>   |
| 24                  | <p>ค่านิยมของ ช.ก.ส. มีความชัดเจนจนเปรียบได้กับเป็นจิตวิญญาณขององค์กร</p> <p>(At the heart of the company values lies company spirits.)</p>   |
| 25                  | <p>ช.ก.ส. ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อตรง เป็นธรรม และเคารพต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย</p> <p>(The organization pursues its business with honor, fairness, and respect.)</p>   |

| ข้อที่              | แบบสอบถามแปล  |
|---------------------|---|
| <b>Organization</b> |   |
| 26                  | <p>ความเชื่อ ค่านิยม และความปรารถนาดีต่อผู้มีส่วนได้เสียได้รับการเน้นย้ำในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของ ธ.ก.ส.</p> <p>(Beliefs, values, and wishes drive the way stake-holders address the strategic planning process.)</p>  |
| <b>People</b>       |   |
| 1                   | <p>ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่เข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง</p> <p>(The organization is aware of its position in the global marketplace.)</p>  |
| 2                   | <p>วิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. ครอบคลุมความร่วมมือระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และหน่วยงานรัฐที่กำกับดูแลธนาคาร</p> <p>(An organization's ideal vision forms a framework through partnership sponsoring and regulatory agencies.)</p>  |
| 3                   | <p>นโยบายการพัฒนาบุคลากรและระเบียบการปฏิบัติงานหล่อหลอมวิธีการทำงานใน ธ.ก.ส.</p> <p>(Human resource development policies and procedures shape the manner in which work is accomplished.)</p>  |
| 4                   | <p>อนาคตของ ธ.ก.ส. ขึ้นกับบุคคลสำคัญเพียงไม่กี่คน</p> <p>(The organization cannot be held captive to key people; there must be processes that other people could step up and use.)</p>  |
| 5                   | <p>ธ.ก.ส. มีเอกสารบันทึกความสามารถตลอดจนจุดแข็งของพนักงาน และระบบการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวเพื่อพนักงานจะได้ทราบว่าควรหารี้อกับใครเมื่อประสบปัญหา</p> <p>(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.)</p> |
| 6                   | <p>ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่มองเห็นคุณค่าความแตกต่างของบุคคล</p> <p>(The organization values diversity in personnel.)</p>  |
| 7                   | <p>ธ.ก.ส. สามารถสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ</p> <p>(People who are hired possess necessary skill sets.)</p>  |
| 8                   | <p>ในการบรรจุคนลงในตำแหน่งที่ว่าง ธ.ก.ส. พิจารณาถึงความต้องการของธนาคารและความสามารถของบุคคลเป็นหลัก</p> <p>(A competency driven process is used to fill vacancies.)</p>  |

| ข้อที่           | แบบสอบถามแปล  |
|------------------|---|
| <b>People</b>    |   |
| 9                | การตอบสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ ช.ก.ส. ให้ความสำคัญ<br>(Staffing needs are integrated with key business systems.)   |
| 10               | ผู้จัดการมีส่วนร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่พนักงาน<br>(Managers are involved in coaching and providing feedback to employees.)  |
| 11               | บรรยากาศในการทำงานของ ช.ก.ส. มีความสมดุลระหว่างการร่วมมือกันและการแข่งขัน<br>(A collaborative versus a competitive atmosphere exists within the organization.)  |
| 12               | ผู้บริหารของธนาคารทำในสิ่งที่ได้รับปากไว้<br>(Congruence exists between the organization's beliefs and actions.)  |
| 13               | วิสัยทัศน์ของ ช.ก.ส. สอดคล้องกับการดำเนินการของธนาคาร<br>(Organizational vision is consistent with organizational action.)  |
| 14               | ช.ก.ส. มองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม<br>(The organization views itself as a part of the surrounding community.)  |
| 15               | ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของพนักงานเกิดจากความซื่อสัตย์ การพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา และมีความเสมอภาค<br>(A mutual and inspiring trust, nurtured by honest and open communication and equal opportunity, exists.) |
| 16               | ช.ก.ส. มีบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของพนักงาน<br>(A climate of supportiveness rather than being judgmental fosters an atmosphere conducive to learning.)                                    |
| <b>Knowledge</b> |   |
| 1                | กิจกรรมเสริมความรู้ให้กับพนักงานของ ช.ก.ส. สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร<br>(Educational activities are linked to business goals.)   |
| 2                | มีการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของธนาคารอยู่เสมอ<br>(Internal and external scanning reveals the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats.)                            |
| 3                | ข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการทำงาน ได้รับการจัดการ เผยแพร่ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่<br>(Information is utilized, managed, practiced, and disseminated.)  |

| ข้อที่            | แบบสอบถามแปล   |
|-------------------|--|
| <b>Knowledge</b>  |  |
| 4                 | กระบวนการทำงานของ ธ.ก.ส. ได้มีการกำหนดและจัดทำเป็นนโยบายหรือแผนภาพในรูปแบบต่างๆ<br>(Processes in the organization are identified and represented in some way (policies, flow charts, etc..)) |
| 5                 | พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน<br>(Opportunities for advancement exist.)   |
| 6                 | ผู้บริหารของธนาคารทำในสิ่งที่ได้รับปากไว้<br>(Congruence exists between the organization's beliefs and actions.)   |
| 7                 | ธ.ก.ส. เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ในตัวพนักงาน<br>(Experience levels are recognized and valued.)  |
| 8                 | วิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. สอดคล้องกับการดำเนินการของธนาคาร<br>(Organizational vision is consistent with organizational action.)   |
| 9                 | วัฒนธรรมของ ธ.ก.ส. ได้ถูกหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของพนักงาน<br>(Rites and rituals of the organization are integrated into employees' lives.)                                     |
| <b>Technology</b> |  |
| 1                 | มีการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของธนาคารอยู่เสมอ<br>(Internal and external scanning reveals the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats.)           |
| 2                 | วัฒนธรรมของ ธ.ก.ส. ได้ถูกหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของพนักงาน<br>(Rites and rituals of the organization are integrated into employees' lives.)                                     |

จากตารางที่ 4.10 สรุปแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรได้จากแต่ละระบบย่อยของ 5 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ (Learning) จำนวน 6 ข้อ ด้านองค์กร (Organization) จำนวน 26 ข้อ ด้านคน (People) จำนวน 16 ข้อ ด้านความรู้ (Knowledge) จำนวน 9 ข้อ และด้านเทคโนโลยี (Technology) จำนวน 2 ข้อ รวมจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 59 ข้อ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา  
ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าความเชื่อถือได้ของข้อมูลรวมและแยกตามความพร้อมในเรื่ององค์การและ  
การจัดการความรู้ขององค์การ

| ความพร้อมขององค์การ                         | จำนวนข้อ  | Cronbach's Alpha |
|---|-----------|------------------|
| 1. ด้านค่านิยมร่วมขององค์การ (Shared Value) | 9         | 0.898            |
| 2. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)     | 2         | 0.742            |
| 3. ด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)         | 11        | 0.845            |
| 4. ด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure)      | 3         | 0.735            |
| 5. ด้านบุคลากร (Staff)                      | 8         | 0.805            |
| 6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)        | 7         | 0.873            |
| 7. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)           | 6         | 0.577            |
| <b>เครื่องมือวัดความพร้อมโดยรวม</b>         | <b>46</b> | <b>0.966</b>     |

จากตารางที่ 4.11 พบว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟารวม 0.966 จากจำนวนคำถามใน  
แบบสอบถาม 46 ข้อเรียงตามลำดับได้ดังนี้ลำดับสูงสุด ด้านค่านิยมร่วมขององค์การ (Shared Value)  
ได้ค่าอัลฟา 0.898 รองลงมาคือด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ได้ค่าอัลฟา 0.873 ด้าน  
กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) ได้ค่าอัลฟา 0.845 ด้านบุคลากร (Staff) ได้ค่าอัลฟา 0.805 ด้าน  
ทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Skill) ได้ค่าอัลฟา 0.742 ด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure)  
ได้ค่าอัลฟา 0.735 และสุดท้ายด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ได้ค่าอัลฟา 0.577



ตารางที่ 4.12 แสดงค่าความเชื่อถือได้ของข้อมูลรวมและแยกตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้  
5 ระบบย่อย

| ความพร้อมขององค์การ                 | จำนวนข้อ  | Cronbach's Alpha |
|-------------------------------------|-----------|------------------|
| 1. ด้านการเรียนรู้ (Learning)       | 6         | 0.809            |
| 2. ด้านองค์การ (Organization)       | 26        | 0.948            |
| 3. ด้านคน (People)                  | 16        | 0.922            |
| 4. ด้านความรู้ (Knowledge)          | 9         | 0.769            |
| 5. ด้านเทคโนโลยี (Technology)       | 2         | 0.551            |
| <b>เครื่องมือวัดความพร้อมโดยรวม</b> | <b>59</b> | <b>0.966</b>     |

จากตารางที่ 4.12 พบว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่ารวม 0.966 จากจำนวนคำถามในแบบสอบถาม 46 ข้อ เนื่องจากว่ามีคำถามที่สามารถวัดในด้านอื่นซ้อนกันอยู่ด้วยอีกจำนวน 13 ข้อ เรียงตามลำดับได้ดังนี้ลำดับสูงสุดระบบย่อยด้านองค์การ (Organization) ได้ค่าอัลฟ่า 0.948 รองลงมาเป็นระบบย่อยด้านคน (People) ได้ค่าอัลฟ่า 0.922 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) ได้ค่าอัลฟ่า 0.809 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge) ได้ค่าอัลฟ่า 0.769 และสุดท้ายระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้ค่าอัลฟ่า 0.551

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

| เพศ        | จำนวน      | ร้อยละ     |
|------------|------------|------------|
| ชาย        | 113        | 56.50      |
| หญิง       | 87         | 43.50      |
| <b>รวม</b> | <b>200</b> | <b>100</b> |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 56.50 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 43.50

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

| อายุ              | จำนวน      | ร้อยละ       |
|-------------------|------------|--------------|
| อายุต่ำกว่า 31 ปี | 28         | 14.0         |
| 31-35 ปี          | 39         | 19.5         |
| 36-40 ปี          | 34         | 17.0         |
| 41-45 ปี          | 50         | 25.0         |
| 46-50 ปี          | 31         | 15.5         |
| 51-55 ปี          | 14         | 7.0          |
| 56 ปีขึ้นไป       | 4          | 2.0          |
| <b>รวม</b>        | <b>200</b> | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 41-45 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 25.0 รองลงมาได้แก่อายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.5 อายุระหว่าง 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.0 อายุระหว่าง 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.5 อายุต่ำกว่า 31 ปี 14.0 อายุระหว่าง 51-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.0 และน้อยที่สุดคือ อายุตั้งแต่ 56 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.0

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนร้อยละผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา   | จำนวน      | ร้อยละ       |
|-----------------|------------|--------------|
| ต่ำกว่าปวช./ม.6 | 2          | 1.0          |
| ปวช./ม.6        | 20         | 10.0         |
| ปริญญาตรี       | 152        | 76.0         |
| ปริญญาโท        | 26         | 13.0         |
| <b>รวม</b>      | <b>200</b> | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.0 รองลงมาเป็นการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 13.0 ระดับการศึกษาปวช./ม.6 คิดเป็นร้อยละ 10.0 และน้อยที่สุดระดับการศึกษาต่ำกว่าปวช./ม.6 คิดเป็นร้อยละ 1.0



ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุงาน

| อายุงาน      | จำนวน      | ร้อยละ       |
|--------------|------------|--------------|
| 1-5 ปี       | 40         | 20.0         |
| 6-10 ปี      | 31         | 15.5         |
| 11-15 ปี     | 41         | 20.5         |
| 16-20 ปี     | 46         | 23.0         |
| 21-25 ปี     | 19         | 9.5          |
| 26 ปี ขึ้นไป | 23         | 11.5         |
| <b>รวม</b>   | <b>200</b> | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีอายุงานระหว่าง 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.0 รองลงมาคืออายุงานระหว่าง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.5 อายุงานระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.0 อายุงานระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.5 อายุงาน 26 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 11.5 และน้อยที่สุดมีอายุงานระหว่าง 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.5

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับชั้นการปฏิบัติงาน

| ตำแหน่งงาน                        | จำนวน      | ร้อยละ       |
|-----------------------------------|------------|--------------|
| ระดับปฏิบัติการ (ระดับต่ำกว่า C8) | 153        | 76.5         |
| ระดับบริหาร (ระดับ C8 ขึ้นไป)     | 47         | 23.5         |
| <b>รวม</b>                        | <b>200</b> | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 4.17 พบว่า เมื่อแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่มตามระดับชั้นการปฏิบัติงาน โดยแบ่งพนักงานระดับต่ำกว่า C8 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 76.5 และแบ่งพนักงานระดับสูงกว่า C8 เป็นระดับบริหาร คิดเป็นร้อยละ 23.5

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการได้รับขั้นพิเศษ

| จำนวนขั้นพิเศษที่ได้รับ | จำนวน      | ร้อยละ       |
|-------------------------|------------|--------------|
| 0 ครั้ง                 | 67         | 33.5         |
| 1 ครั้ง                 | 21         | 10.5         |
| 2 ครั้ง                 | 23         | 11.5         |
| 3 ครั้ง                 | 40         | 20.0         |
| 4 ครั้ง                 | 31         | 15.5         |
| 5 ครั้ง                 | 18         | 9.0          |
| <b>รวม</b>              | <b>200</b> | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 4.18 พบว่าภายใน 5 ปี มีผู้ตอบแบบสอบถามไม่เคยได้ขั้นพิเศษเลยเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 33.5 รองลงมาได้รับขั้นพิเศษ 3 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 20.0 เคยได้รับขั้นพิเศษ 4 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 15.5 เคยได้รับขั้นพิเศษ 2 ครั้งคิดเป็นร้อยละ 11.5 ได้รับขั้นพิเศษ 2 ครั้งคิดเป็นร้อยละ 10.5 และที่น้อยที่สุดคือผู้ที่ได้รับขั้นพิเศษติดต่อกันทั้ง 5 ปีคิดเป็นร้อยละ 9.0

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่ององค์การและการจัดการความรู้ขององค์การ  
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความพร้อมในเรื่ององค์การและการจัดการความรู้ขององค์การ  
เรียงตามระดับค่าเฉลี่ย

| ความพร้อมขององค์การ             | ค่าเฉลี่ยระดับ |         |      | Std.<br>Deviation | แปลผล   |
|---------------------------------|----------------|---------|------|-------------------|---------|
|                                 | บริหาร         | ปฏิบัติ | รวม  |                   |         |
| 1. ด้านค่านิยมร่วมขององค์การ    | 3.64           | 3.80    | 3.68 | 0.679             | มาก     |
| 2. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ | 3.52           | 3.82    | 3.59 | 0.862             | มาก     |
| 3. ด้านกลยุทธ์ขององค์การ        | 3.44           | 3.57    | 3.47 | 0.554             | ปานกลาง |
| 4. ด้านโครงสร้างขององค์การ      | 3.41           | 3.58    | 3.45 | 0.701             | ปานกลาง |
| 5. ด้านบุคลากร                  | 3.35           | 3.45    | 3.37 | 0.630             | ปานกลาง |
| 6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ    | 3.32           | 3.52    | 3.37 | 0.686             | ปานกลาง |
| 7. ด้านระบบการปฏิบัติงาน        | 3.35           | 3.40    | 3.36 | 0.553             | ปานกลาง |
| รวม                             |                |         | 3.47 |                   | ปานกลาง |

N=200

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นถึงระดับความพร้อมทั้ง 7 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.47 โดยเรียงลำดับตามระดับของความพร้อมด้านที่มากที่สุดคือด้านค่านิยมร่วมขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 3.68) รองลงมาคือด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (ค่าเฉลี่ย 3.59) ด้านกลยุทธ์ขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 3.47) ด้านโครงสร้างขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 3.45) ด้านบุคลากร (ค่าเฉลี่ย 3.37) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (ค่าเฉลี่ย 3.37) ลำดับสุดท้ายคือ ด้านระบบการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.36)

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องความพร้อมขององค์การ และการจัดการความรู้ขององค์การในด้านค่านิยมร่วมขององค์การเรียงตามระดับค่าเฉลี่ย

| ด้านค่านิยมร่วมขององค์การ  | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | ไม่เห็น<br>ด้วย   | ปาน<br>กลาง       | เห็นด้วย<br>มาก   | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย     | แปลผล   |
|--|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|---------------|---------|
|  | จำนวน<br>(ร้อยละ)        | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ)     | S.D.          |         |
| 1. ช.ก.ส.มองว่าตนเองเป็นส่วน<br>หนึ่งของสังคม  | 0<br>(0.0)               | 9<br>(4.5)        | 34<br>(17.0)      | 79<br>(39.5)      | 78<br>(39.0)          | 4.13<br>0.852 | มาก     |
| 2. ช.ก.ส.ดำเนินธุรกิจด้วยความ<br>ซื่อตรง เป็นธรรม และเคารพต่อผู้<br>มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย                       | 3<br>(1.5)               | 15<br>(7.5)       | 50<br>(25.0)      | 70<br>(35.0)      | 62<br>(31.0)          | 3.87<br>0.991 | มาก     |
| 3. วัฒนธรรมของ ช.ก.ส.ได้ถูก<br>หล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของ<br>วิถีชีวิตพนักงาน                                 | 4<br>(2.0)               | 14<br>(7.0)       | 52<br>(26.0)      | 88<br>(44.0)      | 42<br>(21.0)          | 3.75<br>0.957 | มาก     |
| 4. วิสัยทัศน์ของ ช.ก.ส.<br>สอดคล้องกับการดำเนินงาน   | 3<br>(1.5)               | 7<br>(3.5)        | 71<br>(35.5)      | 78<br>(39.0)      | 41<br>(20.5)          | 3.74<br>0.877 | มาก     |
| 5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน<br>ของพนักงานเกิดจากความ<br>ซื่อสัตย์ การพูดคุยอย่าง<br>ตรงไปตรงมาและความเสมอภาค  | 6<br>(3.0)               | 11<br>(5.5)       | 70<br>(35.0)      | 78<br>(39.0)      | 35<br>(17.5)          | 3.63<br>0.937 | มาก     |
| 6. ความเชื่อ ค่านิยมและความ<br>ปรารถนาดีต่อผู้มีส่วนได้เสีย<br>ได้รับการเน้นย้ำในการกำหนด<br>กลยุทธ์ขององค์การ | 4<br>(2.0)               | 15<br>(7.5)       | 72<br>(36.0)      | 79<br>(39.5)      | 30<br>(15.0)          | 3.58<br>0.904 | มาก     |
| 7. ค่านิยมของ ช.ก.ส.ชัดเจนจน<br>เปรียบได้กับเป็นจิตวิญญาณของ<br>องค์การ  | 5<br>(2.5)               | 13<br>(6.5)       | 92<br>(46.0)      | 54<br>(27.0)      | 36<br>(18.0)          | 3.52<br>0.946 | มาก     |
| 8. ช.ก.ส.ประสบความสำเร็จทาง<br>การตลาดเพราะพนักงานมี<br>เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน                           | 3<br>(1.5)               | 18<br>(9.0)       | 83<br>(41.5)      | 73<br>(36.5)      | 22<br>(11.5)          | 3.48<br>0.868 | ปานกลาง |

| ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร  | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย    | ปานกลาง        | เห็นด้วยมาก    | เห็นด้วยมากที่สุด | ค่าเฉลี่ย                   | แปลผล      |
|---|----------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------------------|------------|
|   | จำนวน (ร้อยละ)       | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ)    | S.D.                        |            |
| 9. ช.ก.ส.มีบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของพนักงาน | 6<br>(3.0)           | 21<br>(10.5)   | 75<br>(37.5)   | 78<br>(39.0)   | 20<br>(10.0)      | 3.43<br>0.916               | ปานกลาง    |
| <b>รวมด้านค่านิยมร่วมขององค์กร</b>                                |                      |                |                |                |                   | <b>3.68</b><br><b>0.679</b> | <b>มาก</b> |

N=200

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นถึงระดับพร้อมขององค์กร และการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านค่านิยมร่วมขององค์กร โดยรวมพบว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.68 โดยเรียงตามลำดับความพร้อมในข้อย่อยค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ ช.ก.ส.มองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (ค่าเฉลี่ย 4.13) รองลงมาคือ ช.ก.ส.ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อตรง เป็นธรรม และเคารพต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (ค่าเฉลี่ย 3.87) วัฒนธรรมของ ช.ก.ส. ได้ถูกหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.75) วิสัยทัศน์ของ ช.ก.ส. สอดคล้องกับการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.74) ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของพนักงานเกิดจากความซื่อสัตย์ การพูดคุยกอย่างตรงไปตรงมาและความเสมอภาค (ค่าเฉลี่ย 3.63) ความเชื่อ ค่านิยมและความปรารถนาดีต่อผู้มีส่วนได้เสียได้รับการเน้นย้ำในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.58) ค่านิยมของ ช.ก.ส.ชัดเจนจนเปรียบได้กับเป็นจิตวิญญาณขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.52) ช.ก.ส. ประสบความสำเร็จทางการตลาดเพราะพนักงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.48) และลำดับสุดท้ายคือ ช.ก.ส.มีบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.43)

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องความพร้อมขององค์กร และการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถขององค์กรเรียงตามระดับค่าเฉลี่ย

| ด้านทักษะ ความรู้ และ<br>ความสามารถขององค์กร                            | ไม่เห็น<br>ด้วย<br>อย่างยิ่ง | ไม่เห็น<br>ด้วย   | ปาน<br>กลาง       | เห็นด้วย<br>มาก   | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย                   | แปลผล      |
|---|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------|------------|
|   | จำนวน<br>(ร้อยละ)            | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ)     | S.D.                        |            |
| 1. ช.ก.ส.ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ                        | 4<br>(2.0)                   | 14<br>(7.0)       | 66<br>(33.0)      | 71<br>(35.5)      | 45<br>(22.5)          | 3.70<br>0.963               | มาก        |
| 2. ช.ก.ส.เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ในตัวพนักงาน | 6<br>(3.0)                   | 24<br>(12.0)      | 63<br>(31.5)      | 80<br>(40.0)      | 27<br>(13.5)          | 3.49<br>0.972               | ปานกลาง    |
| <b>รวมด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถขององค์กร</b>                      |                              |                   |                   |                   |                       | <b>3.59</b><br><b>0.862</b> | <b>มาก</b> |

N=200

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นถึงระดับพร้อมขององค์กร และการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถขององค์กรโดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 เรียงตามลำดับความพร้อมในข้อย่อยมากที่สุดคือ ช.ก.ส.ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ (ค่าเฉลี่ย 3.70) และ ช.ก.ส.เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ในตัวพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.49)

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องขององค์การ และการจัดการความรู้ขององค์การ ในด้านกลยุทธ์ขององค์การเรียงตามระดับค่าเฉลี่ย

| ด้านกลยุทธ์ขององค์การ   | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย    | ปานกลาง        | เห็นด้วยมาก    | เห็นด้วยมากที่สุด | ค่าเฉลี่ย     | แปลผล   |
|---|----------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|---------------|---------|
|   | จำนวน (ร้อยละ)       | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ)    | S.D.          |         |
| 1. ความสำเร็จของ ธ.ก.ส. ขึ้นอยู่กับความสามารถของทุกฝ่าย                         | 3<br>(1.5)           | 8<br>(4.0)     | 43<br>(21.5)   | 69<br>(34.5)   | 77<br>(38.5)      | 4.05<br>0.947 | มาก     |
| 2. กิจกรรมเสริมความรู้ให้กับพนักงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคาร           | 5<br>(2.5)           | 9<br>(4.5)     | 70<br>(35.0)   | 76<br>(38.0)   | 40<br>(20.0)      | 3.69<br>0.927 | มาก     |
| 3. การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ของธนาคาร                               | 1<br>(0.5)           | 13<br>(6.5)    | 85<br>(37.5)   | 75<br>(42.5)   | 26<br>(13.0)      | 3.61<br>0.813 | มาก     |
| 4. วิสัยทัศน์ครอบคลุมความร่วมมือระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและหน่วยงานภาครัฐ | 2<br>(1.0)           | 14<br>(7.0)    | 78<br>(39.0)   | 72<br>(36.0)   | 34<br>(17.0)      | 3.61<br>0.884 | มาก     |
| 5. มีการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของธนาคารที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง               | 1<br>(0.5)           | 15<br>(7.5)    | 79<br>(39.5)   | 84<br>(42.0)   | 21<br>(10.5)      | 3.55<br>0.801 | มาก     |
| 6. ธ.ก.ส.เชื่อว่ากิจกรรมเพื่อการพัฒนาต่างๆ จะทำให้กำไรเพิ่มขึ้น                 | 4<br>(2.0)           | 23<br>(11.5)   | 74<br>(37.0)   | 74<br>(37.0)   | 25<br>(12.5)      | 3.47<br>0.924 | ปานกลาง |
| 7. ธ.ก.ส.มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงาน                          | 5<br>(2.5)           | 25<br>(12.5)   | 71<br>(35.5)   | 85<br>(42.5)   | 14<br>(7.0)       | 3.39<br>0.884 | ปานกลาง |
| 8. ธ.ก.ส.จัดสรรงบประมาณอย่างรอบคอบเพื่อใช้ในการสนับสนุนเป้าหมาย                 | 6<br>(3.0)           | 21<br>(10.5)   | 82<br>(41.0)   | 79<br>(39.5)   | 12<br>(6.0)       | 3.35<br>0.861 | ปานกลาง |
| 9. ธ.ก.ส.เข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง  | 3<br>(1.5)           | 24<br>(12.0)   | 97<br>(48.5)   | 62<br>(31.0)   | 14<br>(7.0)       | 3.30<br>0.827 | ปานกลาง |



| ด้านกลยุทธ์ขององค์กร   | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย  | ปานกลาง      | เห็นด้วยมาก  | เห็นด้วยมากที่สุด | ค่าเฉลี่ย                   | แปลผล          |
|--|----------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|-----------------------------|----------------|
| 10. เมื่อ วิกฤตและสาเหตุแล้วมักจะใช้วิธีเชิงรุกในการแก้ปัญหา | 2<br>(1.0)           | 28<br>(14.0) | 91<br>(45.5) | 73<br>(36.5) | 6<br>(3.0)        | 3.27<br>0.773               | ปานกลาง        |
| 11. วิกฤต.ส.ขาดแผนการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง                  | 17<br>(8.5)          | 49<br>(24.5) | 81<br>(40.5) | 36<br>(18.0) | 17<br>(8.5)       | 2.94<br>1.052               | ปานกลาง        |
| <b>รวมด้านกลยุทธ์ขององค์กร</b>                               |                      |              |              |              |                   | <b>3.47</b><br><b>0.553</b> | <b>ปานกลาง</b> |

N=200

จากตารางที่ 4.22 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นถึงระดับพร้อมขององค์กร และการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 เรียงตามลำดับความพร้อมในข้อย่อยค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือความสำเร็จของ วิกฤต.ส. ขึ้นอยู่กับความสามารถของทุกฝ่าย (ค่าเฉลี่ย 4.05) รองลงมาคือกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับ พนักงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 3.69) การพัฒนาเป็นไปในทิศทาง เดียวกับกลยุทธ์ของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 3.61) วิสัยทัศน์ครอบคลุมความร่วมมือระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและหน่วยงานภาครัฐ (ค่าเฉลี่ย 3.61) มีการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของธนาคาร ที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.55) วิกฤต.ส.เชื่อว่ากิจกรรมเพื่อการพัฒนาต่างๆ จะทำให้กำไร เพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.47) วิกฤต.ส. มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.39) วิกฤต.ส. จัดสรรงบประมาณอย่างรอบคอบเพื่อใช้ในการสนับสนุนเป้าหมายของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 3.35) วิกฤต.ส. เข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 3.30) เมื่อ วิกฤต.ส. ระบุ อุปสรรคและสาเหตุแล้วมักจะใช้วิธีเชิงรุกในการแก้ปัญหา (ค่าเฉลี่ย 3.27) วิกฤต.ส. ขาดแผนการ ปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 2.94)



ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่ององค์การและการจัดการ  
ความรู้ขององค์การในด้านโครงสร้างขององค์การเรียงตามระดับค่าเฉลี่ย

| ด้านโครงสร้างขององค์การ  | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย    | ปานกลาง        | เห็นด้วยมาก    | เห็นด้วยมากที่สุด | ค่าเฉลี่ย                   | แปลผล          |
|--|----------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------------------|----------------|
|  | จำนวน (ร้อยละ)       | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ)    | S.D.                        |                |
| 1. นโยบายการพัฒนาบุคลากรและระเบียบการปฏิบัติงานหล่อหลอมวิธีการทำงานในธนาคาร  | 5<br>(2.5)           | 14<br>(7.0)    | 73<br>(36.5)   | 83<br>(41.5)   | 25<br>(12.5)      | 3.55<br>0.890               | มาก            |
| 2. มีการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของธนาคารอยู่เสมอ  | 1<br>(0.5)           | 15<br>(7.5)    | 89<br>(44.5)   | 78<br>(39.0)   | 17<br>(8.5)       | 3.48<br>0.776               | ปานกลาง        |
| 3. ในการประเมินองค์การ ธ.ก.ส. ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์ห้องค์การและพนักงานมากกว่าการประเมินตามความรู้สึก | 8<br>(4.0)           | 22<br>(11.0)   | 85<br>(42.5)   | 67<br>(33.5)   | 18<br>(9.0)       | 3.33<br>0.929               | ปานกลาง        |
| <b>รวมด้านโครงสร้างขององค์การ</b>  |                      |                |                |                |                   | <b>3.45</b><br><b>0.701</b> | <b>ปานกลาง</b> |

N=200

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นถึงระดับพร้อมขององค์การและการจัดการความรู้ขององค์การด้านโครงสร้างขององค์การ โดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ย 3.45 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยความพร้อมในข้อย่อยที่มากที่สุดคือ นโยบายการพัฒนาบุคลากรและระเบียบการปฏิบัติงานหล่อหลอมวิธีการทำงานในธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 3.55) รองลงมาคือมีการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของธนาคารอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.48) และลำดับสุดท้ายคือ ในการประเมินองค์การ ธ.ก.ส. ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์ห้องค์การและพนักงานมากกว่าการประเมินตามความรู้สึก (ค่าเฉลี่ย 3.33)

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่ององค์การและการจัดการ  
ความรู้ขององค์การในด้านบุคลากรขององค์การเรียงตามระดับค่าเฉลี่ย

| ด้านบุคลากรขององค์การ  | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย    | ปานกลาง        | เห็นด้วยมาก    | เห็นด้วยมากที่สุด | ค่าเฉลี่ย     | แปลผล   |
|--|----------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|---------------|---------|
|  | จำนวน (ร้อยละ)       | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ)    | S.D.          |         |
| 1. พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน  | 5<br>(2.5)           | 15<br>(7.3)    | 67<br>(33.5)   | 64<br>(32.0)   | 49<br>(24.5)      | 3.69<br>1.005 | มาก     |
| 2. ช.ก.ส.สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถได้ตรงกับความต้องการ                              | 7<br>(3.50)          | 19<br>(9.50)   | 76<br>(38.0)   | 71<br>(35.5)   | 27<br>(13.5)      | 3.46<br>0.961 | ปานกลาง |
| 3. การตอบสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ ช.ก.ส.ให้ความสำคัญ                  | 4<br>(2.0)           | 26<br>(13.0)   | 66<br>(33.0)   | 82<br>(41.0)   | 22<br>(11.0)      | 3.43<br>0.871 | ปานกลาง |
| 4. ความสามารถเฉพาะตัวหรือพื้นฐานการศึกษาของพนักงานเป็นไปตามความต้องการของธนาคาร                      | 6<br>(3.0)           | 21<br>(10.5)   | 74<br>(37.0)   | 79<br>(39.5)   | 20<br>(10.0)      | 3.43<br>0.916 | ปานกลาง |
| 5. การจ้างพนักงานคำนึงถึงศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร  | 5<br>(2.5)           | 19<br>(9.5)    | 90<br>(45.0)   | 64<br>(32.0)   | 22<br>(11.0)      | 3.40<br>0.896 | ปานกลาง |
| 6. ในการบรรจุคนลงในตำแหน่งที่ว่าง ช.ก.ส.พิจารณาถึงความต้องการขององค์การและความสามารถของบุคคลเป็นหลัก | 13<br>(6.5)          | 27<br>(13.5)   | 76<br>(38.0)   | 63<br>(31.5)   | 21<br>(10.5)      | 3.26<br>1.030 | ปานกลาง |

| ด้านบุคลากรขององค์กร                                   | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย    | ปานกลาง        | เห็นด้วยมาก    | เห็นด้วยมากที่สุด | ค่าเฉลี่ย                   | แปลผล          |
|--|----------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------------------|----------------|
|  | จำนวน (ร้อยละ)       | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ) | จำนวน (ร้อยละ)    | S.D.                        |                |
| 7. ช.ก.ส.เป็นองค์กรที่มองเห็นคุณค่าความแตกต่างของบุคคล | 10<br>(5.0)          | 23<br>(11.5)   | 93<br>(46.5)   | 63<br>(31.5)   | 11<br>(5.5)       | 3.21<br>0.900               | ปานกลาง        |
| 8. ช.ก.ส.ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะเป็นอย่างมาก          | 14<br>(7.0)          | 49<br>(24.5)   | 72<br>(36.0)   | 42<br>(21.0)   | 23<br>(11.5)      | 3.06<br>1.095               | ปานกลาง        |
| <b>รวมด้านบุคลากรขององค์กร</b>                         |                      |                |                |                |                   | <b>3.37</b><br><b>0.630</b> | <b>ปานกลาง</b> |

N=200

จากตารางที่ 4.24 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นถึงระดับพร้อมขององค์กร และการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านบุคลากรขององค์กรโดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ย 3.37 และเรียงตามระดับความพร้อมในข้อย่อยมากที่สุดคือ พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 3.69) รองลงมาคือ ช.ก.ส.สามารถสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถได้ตรงกับความต้องการ (ค่าเฉลี่ย 3.46) การตอบสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ ช.ก.ส.ให้ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 3.43) ความสามารถเฉพาะตัวหรือพื้นฐานการศึกษาของพนักงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.43) การจ้างพนักงานคำนึงถึงศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 3.40) ในการบรรจุคนลงตำแหน่งที่ว่าง ช.ก.ส.พิจารณาถึงความต้องการของธนาคารและความสามารถของบุคคลเป็นหลัก (ค่าเฉลี่ย 3.26) ช.ก.ส.เป็นองค์กรที่มองเห็นคุณค่าความแตกต่างของบุคคล (ค่าเฉลี่ย 3.21) และข้อสุดท้าย ช.ก.ส.ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะเป็นอย่างมาก (ค่าเฉลี่ย 3.06)

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่ององค์การและการจัดการ  
ความรู้ขององค์การในด้านรูปแบบการบริหารจัดการขององค์การเรียงตามระดับค่าเฉลี่ย

| ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ<br>ขององค์การ   | ไม่เห็น<br>ด้วย<br>อย่างยิ่ง | ไม่เห็น<br>ด้วย   | ปาน<br>กลาง       | เห็นด้วย<br>มาก   | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย                   | แปลผล          |
|---|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------|
|   | จำนวน<br>(ร้อยละ)            | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ)     | S.D.                        |                |
| 1.บรรยากาศในการทำงานมีความ<br>สมดุลระหว่างความร่วมมือกัน<br>และการแข่งขัน                       | 2<br>(1.0)                   | 21<br>(10.5)      | 77<br>(38.5)      | 77<br>(38.5)      | 23<br>(11.5)          | 3.49<br>0.868               | ปานกลาง        |
| 2.ช.ก.ส. สนับสนุนให้นำเสนอ<br>ความคิดเห็นและรับฟังความ<br>คิดเห็นของพนักงาน                     | 5<br>(2.5)                   | 18<br>(9.0)       | 75<br>(37.5)      | 80<br>(40.0)      | 22<br>(11.0)          | 3.48<br>0.896               | ปานกลาง        |
| 3.ผู้จัดการมีส่วนในการฝึกสอน<br>และให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน<br>แก่พนักงาน                        | 9<br>(4.5)                   | 18<br>(9.0)       | 78<br>(39.0)      | 73<br>(36.5)      | 22<br>(11.0)          | 3.41<br>.957                | ปานกลาง        |
| 4.ช.ก.ส. ไม่ปิดกั้นให้พนักงาน<br>เสนอความคิดเห็นจาก<br>ประสบการณ์                               | 11<br>(5.5)                  | 19<br>(9.5)       | 73<br>(36.5)      | 77<br>(38.5)      | 20<br>(10.0)          | 3.38<br>0.980               | ปานกลาง        |
| 5.วัฒนธรรม ช.ก.ส.เห็นว่าความ<br>ผิดพลาดเป็นสิ่งคาดหวังและถูก<br>มองว่าเป็น โอกาสแห่งการเรียนรู้ | 6<br>(3.0)                   | 20<br>(10.0)      | 85<br>(42.5)      | 70<br>(35.0)      | 19<br>(9.5)           | 3.38<br>0.900               | ปานกลาง        |
| 6.ผู้บริหารของ ช.ก.ส.ทำในสิ่งที่<br>ได้รับปากไว้  | 7<br>(3.5)                   | 27<br>(13.5)      | 91<br>(45.5)      | 63<br>(31.5)      | 12<br>(6.0)           | 3.23<br>0.884               | ปานกลาง        |
| 7.พนักงานได้รับการสนับสนุน<br>ให้กล้าตัดสินใจ   | 7<br>(3.5)                   | 30<br>(15.0)      | 89<br>(44.5)      | 63<br>(31.5)      | 11<br>(5.5)           | 3.21<br>0.887               | ปานกลาง        |
| <b>รวมด้านรูปแบบการบริหารจัดการขององค์การ</b>   |                              |                   |                   |                   |                       | <b>3.37</b><br><b>0.630</b> | <b>ปานกลาง</b> |

N=200

จากตารางที่ 4.25 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นถึงระดับพร้อมขององค์การ และการจัดการ ความรู้ของ องค์การด้านรูปแบบการบริหารจัดการขององค์การโดยรวมแล้วอยู่ใน ระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.37 เรียงตาม ระดับความพร้อมในข้อย่อย ที่มากที่สุดคือ บรรยากาศใน การทำงานมีความสมดุลระหว่างความร่วมมือกันและการแข่งขัน (ค่าเฉลี่ย 3.49) รองลงมาคือ ธ.ก.ส. สนับสนุนให้นำเสนอความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.48) ผู้จัดการมีส่วนในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่พนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.41) ธ.ก.ส. ไม่ปิดกั้นให้พนักงานเสนอความคิดเห็นจากประสบการณ์ (ค่าเฉลี่ย 3.38) วัฒนธรรม ธ.ก.ส. เห็นว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งคาดหวังและถูกมองว่าเป็น โอกาสแห่งการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.38) ผู้บริหารของ ธ.ก.ส. ทำในสิ่งที่ได้รับปากไว้ (ค่าเฉลี่ย 3.23) และระดับสุดท้าย พนักงานได้รับการ สนับสนุนให้กล้าตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.21)

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยระดับคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่ององค์การและการจัดการ ความรู้ขององค์การความพร้อมในด้านระบบการบริหารงานขององค์การเรียงตามลำดับตามระดับ ค่าเฉลี่ย

| ด้านระบบการบริหารงานของ<br>องค์การ   | ไม่เห็น<br>ด้วย<br>อย่างยิ่ง | ไม่เห็น<br>ด้วย   | ปาน<br>กลาง       | เห็นด้วย<br>มาก   | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย     | แปลผล |
|--|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|---------------|-------|
|  | จำนวน<br>(ร้อยละ)            | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ)     |               |       |
| 1.ธ.ก.ส.จะประสบความสำเร็จได้<br>หากมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่<br>ส่งเสริมการเรียนรู้ การเติบโต<br>และการจูงใจส่วนบุคคล | 2<br>(1.0)                   | 9<br>(4.5)        | 41<br>(20.5)      | 73<br>(36.5)      | 75<br>(37.5)          | 4.05<br>0.923 | มาก   |
| 2.กระบวนการทำงานของ ธ.ก.ส.<br>ได้มีการกำหนดและจัดทำเป็น<br>นโยบายหรือแผนภาพในรูปแบบ<br>ต่างๆ                         | 2<br>(1.0)                   | 12<br>(6.0)       | 71<br>(35.5)      | 77<br>(38.5)      | 38<br>(19.0)          | 3.69<br>0.883 | มาก   |

| ด้านระบบการบริหารงานของ<br>องค์การ  | ไม่เห็น<br>ด้วย<br>อย่างยิ่ง | ไม่เห็น<br>ด้วย   | ปาน<br>กลาง       | เห็นด้วย<br>มาก   | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย                   | แปลผล          |
|---|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------|
|   | จำนวน<br>(ร้อยละ)            | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ)     | S.D.                        |                |
| 3. ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการ<br>ทำงานได้รับการจัดการ เผยแพร่<br>และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์<br>อย่างเต็มที่   | 0<br>(0.0)                   | 23<br>(11.5)      | 72<br>(36.0)      | 88<br>(44.0)      | 17<br>(8.5)           | 3.50<br>0.808               | มาก            |
| 4. ช.ก.ส. มีการกำหนดทรัพยากร<br>ในการทำงานและผลลัพธ์จาก<br>กระบวนการทำงานอย่างชัดเจน  | 4<br>(2.0)                   | 20<br>(10.0)      | 82<br>(41.0)      | 75<br>(37.5)      | 19<br>(9.5)           | 3.43<br>0.861               | ปานกลาง        |
| 5. ช.ก.ส. มีเอกสารบันทึก<br>ความสามารถตลอดจนจุดแข็ง<br>ของพนักงานและมีระบบการ<br>เผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวเพื่อ<br>พนักงานจะได้ทราบว่าควรหารือ<br>กับใครกรณีเกิดปัญหา | 16<br>(8.0)                  | 45<br>(22.5)      | 76<br>(38.0)      | 50<br>(25.0)      | 13<br>(6.5)           | 3.00<br>1.030               | ปานกลาง        |
| 6. อนาคตของ ช.ก.ส. ขึ้นอยู่กับ<br>บุคคลสำคัญเพียงไม่กี่คน   | 53<br>(26.5)                 | 55<br>(27.5)      | 42<br>(21.0)      | 33<br>(16.5)      | 17<br>(8.5)           | 2.53<br>1.276               | ปานกลาง        |
| <b>รวมด้านระบบการบริหารงานขององค์การ</b>  |                              |                   |                   |                   |                       | <b>3.36</b><br><b>0.554</b> | <b>ปานกลาง</b> |

N=200

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นถึงระดับพร้อมขององค์การ และการจัดการความรู้ขององค์การด้านระบบการบริหารงานขององค์การอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.36 เรียงตาม ระดับความพร้อมในข้อ้อยมากที่สุดคือ ช.ก.ส. จะประสบความสำเร็จได้ หากมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การเติบโตและการงอกงามส่วนบุคคล (ค่าเฉลี่ย 4.05) กระบวนการทำงานของ ช.ก.ส. ได้มีการกำหนดและจัดทำเป็นนโยบายหรือ แผนภาพในรูปแบบต่างๆ (ค่าเฉลี่ย 3.69) ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานได้รับการจัดการ เผยแพร่ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (ค่าเฉลี่ย 3.50) ช.ก.ส. มีการกำหนดทรัพยากรในการทำงานและผลลัพธ์จากกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.43) ช.ก.ส. มีเอกสารบันทึก ความสามารถตลอดจนจุดแข็งของพนักงานและมีระบบ การเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวเพื่อพนักงานจะ

ได้ทราบว่าการหารหรือกับใครกรณีเกิดปัญหา (ค่าเฉลี่ย 3.00) และระดับสุดท้ายคือ อนาคตของ  
 ธ.ก.ส.ขึ้นอยู่กับบุคคลสำคัญเพียงไม่กี่คน (ค่าเฉลี่ย 2.53)

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ตารางที่ 4.27 สรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่ององค์การและการจัดการ  
 ความรู้ขององค์การ

| ข้อเสนอแนะ   | จำนวน          |
|--|----------------|
| 1. ด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายธนาคาร</li> <li>● นำการเรียนรู้มาใช้เป็นตัวผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ</li> </ul>  | 5<br>3         |
| 2. ด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure) <ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในแต่ละภูมิภาค</li> <li>● แบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยมีวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับการทำงาน</li> <li>● จัดให้มีส่วนงานของธนาคารที่ส่งเสริมดูแลให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่อง</li> </ul>                                       | 10<br>5<br>5   |
| 3. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารควรเปิดโอกาส ส่งเสริม และสร้างแรงกระตุ้นให้กับพนักงาน</li> <li>● ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้</li> </ul>  | 15<br>3        |
| 4. ระบบการปฏิบัติงาน (System) <ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดให้มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ</li> <li>● ปรับเปลี่ยนระบบงาน รูปแบบการทำงาน อุปกรณ์ ให้ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>● มีระบบที่ทันสมัยในการเก็บข้อมูล เพื่อให้เข้าถึงได้ง่ายและมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันการณ์ตลอดเวลา</li> </ul> | 25<br>23<br>15 |



| ข้อเสนอแนะ  | จำนวน |
|---|-------|
| <p>4. ระบบการปฏิบัติงาน (System)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ออกแบบรูปแบบเรียนรู้ให้เข้ากันระบบการทำงานและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 7</li> <li>● ปรับปรุงระบบการประเมินผลที่วัดจากข้อผิดพลาดแต่เพียงอย่างเดียวมาเป็นการให้คะแนนในส่วนของการพัฒนาให้ดีขึ้น 2</li> </ul>  |       |
| <p>5. บุคลากร (Staff)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างแรงกระตุ้นใจให้พนักงานพัฒนาตัวเอง 8</li> <li>● ส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้เพิ่มเติมรูปแบบ 4</li> <li>● ติดตามและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 3</li> <li>● มีการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และนำมาเผยแพร่สู่ทุกๆ คนในองค์กร 3</li> <li>● นำเอาการเรียนรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการเลื่อนขั้น 2</li> <li>● คัดสรรบุคลากรเพื่อเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ 1</li> </ul> |       |
| <p>6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาพนักงานให้มีความรอบรู้ในทุกๆ ด้านเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้าและธนาคาร 10</li> <li>● มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ 3</li> <li>● นำเอาความรู้ที่องค์กรมีอยู่มาใช้ประโยชน์สูงสุด 1</li> <li>● นำทุกๆ ข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขและเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง 1</li> </ul>  |       |
| <p>7. ค่านิยมร่วม (Shared values)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรอย่างแท้จริง 18</li> <li>● สร้างสำนักธนาคารเป็นส่วนหนึ่งของสังคม 5</li> <li>● สืบทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ดึงมาจากรุ่นสู่รุ่น 2</li> <li>● สร้างสำนักกรังค์การเพื่อให้นักงงานพัฒนาตัวเอง 1</li> </ul>   |       |



จากตารางที่ 4.27 สรุปข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความพร้อมต่างๆ ทั้ง 7 ด้านพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะที่พบมากที่สุดคือด้านระบบการปฏิบัติงาน เนื่องจากอยากให้มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมีทันสมัยในการเก็บข้อมูล เพื่อให้เข้าถึงได้ง่ายและมี การปรับปรุงข้อมูลให้ทันการณ์ตลอดเวลา รองลงมาคือปรับเปลี่ยนระบบงาน รูปแบบการทำงาน อุปกรณ์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ออกแบบรูปแบบเรียนรู้ ให้เข้ากันระบบการทำงานและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายคือปรับปรุงระบบ การประเมินผลที่วัดจากข้อผิดพลาดแต่เพียงอย่างเดียวมาเป็นการให้คะแนนในส่วนของ การพัฒนาให้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะรองลงมาคือข้อเสนอแนะด้านค่านิยมร่วม (Shared values) สร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ในองค์กรอย่างแท้จริง รองลงมาคือสร้างสำนึกว่าธนาคารเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและ อยากให้สืบทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีงามจากรุ่นสู่รุ่น และสุดท้ายสร้างสำนึกรักองค์กรเพื่อให้ ผลักดันให้พนักงานพัฒนาตัวเอง

ข้อเสนอแนะในด้าน โครงสร้างขององค์กร (Structure) โดยอยากให้มีการจัดตั้งศูนย์การ เรียนรู้ในแต่ละภูมิภาค มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยมีวิธีปฏิบัติที่สอดคล้อง กับการทำงาน สุดท้ายคือ ควรจัดให้มีส่วนงานของธนาคารที่ดูแลส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ และผู้บริหารควรเปิดโอกาส ส่งเสริม และสร้างแรง กระตุ้นให้กับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน

ข้อเสนอแนะในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ ข้อเสนอแนะมากที่สุดในเรื่องพัฒนาพนักงานให้มีความรอบรู้ในทุกๆ ด้านเพื่อนำมาปรับใช้ให้ เกิดประโยชน์ต่อลูกค้าและธนาคาร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ นำเอาความรู้ที่องค์การมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำทุกๆ ข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขและ เผยแพร่อย่างต่อเนื่อง

และข้อเสนอแนะสุดท้ายคือข้อเสนอแนะในด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ให้ความ การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายธนาคาร และใช้การเรียนรู้เป็นตัวผลักดันให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร