

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาคัดแปลงมาจากแบบสอบถามมาตรฐาน Organizational Readiness Inventory Profile ของ James L. Moseley and Douglas J. Swiatkowski เพื่อให้ได้ความตรงของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านเพื่อทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสัมพันธ์กับตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ระบบย่อยจากนั้นนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล แล้วนำผลการเก็บข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.966 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลแล้วสรุปผล

ในการศึกษารุ่นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาระดับความพร้อมขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทั้งหมดจำนวน 200 คนสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 กระบวนการคัดเลือกแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการศึกษากระบวนการคัดเลือกแบบสอบถามซึ่งทำการคัดเลือกแบบสอบถามโดยขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญให้แสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามมาตรฐาน Organizational Readiness Inventory Profile ของ James L. Moseley and Douglas J. Swiatkowski ว่าทั้ง 77 ข้อว่ามีความหมายที่มีความสัมพันธ์กับ 5 ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization) ระบบย่อยด้านคน (People) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge) และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology) โดยทำการคัดเลือกแต่ละข้อจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านที่มีความเห็นตรงกันว่ามีความหมายสามารถใช้วัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ใช่/หรือไม่ใช่ และถ้าใช่สามารถใช้วัดในด้านใดได้บ้าง ทำการคัดเลือกความคิดเห็นที่ตรงกันของทั้ง 3 ท่านในข้อระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization) และระบบย่อยด้านคน (People) และทำการคัดเลือกความเห็นที่ตรงกันของ 2 ใน 3 ท่านในข้อระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge) และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology) และนำหัวข้อที่ได้รับการคัดเลือกมาแปลโดยผู้ชำนาญการ

ทางภาษาแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์นำไปจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาประมวลผลเพื่อทำการวัดระดับความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่

### ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ข้อที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญในด้านกลยุทธ์ขององค์กรดังนี้

Strategy	
1	กิจกรรมเสริมความรู้ให้กับพนักงานของ ธ.ก.ส. สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
2	การพัฒนา ธ.ก.ส. เป็นไปในทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งไว้
3	ธ.ก.ส. มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงาน
4	เมื่อธนาคารมีการระงับอุปสรรคและสาเหตุ ธนาคารมักใช้วิธีเชิงรุกในการแก้ปัญหา
5	ธ.ก.ส. มีการติดตามและประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง
6	ธ.ก.ส. ขาดแผนการปฏิบัติงานที่มีความต่อเนื่อง
7	ธ.ก.ส. เชื่อว่ากิจกรรมเพื่อการพัฒนาต่างๆ จะทำให้กำไรของธนาคารดีขึ้นได้
8	ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่เข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง
9	ความสำเร็จของธนาคารขึ้นอยู่กับความสามารถของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำเสนอบริการที่เป็นเลิศ
10	ธ.ก.ส. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างรอบคอบ เพื่อใช้ในการสนับสนุนเป้าหมายของธนาคาร
11	วิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. ครอบคลุมความร่วมมือระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และหน่วยงานรัฐที่กำกับดูแลธนาคาร

รวมทั้งหมด 11 ข้อที่นำมาใช้ในการจัดทำแบบสอบถาม

### ด้านโครงสร้างขององค์กร ( Structure)

ข้อที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญในด้าน โครงสร้างขององค์กรดังนี้

Structure	
1	มีการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของธนาคารอยู่เสมอ
2	ในการประเมินองค์กร ธ.ก.ส. ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวธนาคารและพนักงานมากกว่าการประเมินตามความรู้สึกส่วนตัว
3	นโยบายการพัฒนาบุคลากรและระเบียบการปฏิบัติงานหล่อหลอมวิธีการทำงานใน ธ.ก.ส.

รวมทั้งหมด 3 ข้อที่นำมาใช้ในการจัดทำแบบสอบถาม

### ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

ข้อที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญในด้านระบบปฏิบัติงานขององค์กรดังนี้

System	
1	อนาคตของ ธ.ก.ส. ขึ้นกับบุคคลสำคัญเพียงไม่กี่คน
2	ข้อมูลที่สำคัญจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ได้รับการจัดการ เผยแพร่ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่
3	ธ.ก.ส. จะประสบความสำเร็จได้หากมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การเติบโต และความงอกงามส่วนบุคคล
4	ธ.ก.ส. มีการกำหนดทรัพยากรในการทำงานและผลลัพธ์จากกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน
5	ธ.ก.ส. มีเอกสารบันทึกความสามารถตลอดจนจุดแข็งของพนักงาน และระบบการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวเพื่อพนักงานจะได้ทราบว่าควรหารือกับใครเมื่อประสบปัญหา
6	กระบวนการทำงานของ ธ.ก.ส. ได้มีการกำหนดและจัดทำเป็นนโยบายหรือแผนภาพในรูปแบบต่างๆ

รวมทั้งหมด 6 ข้อที่นำมาใช้ในการจัดทำแบบสอบถาม

### ด้านบุคลากรขององค์กร (Staff)

ข้อที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญในด้านบุคลากรขององค์กรดังนี้

Staff	
1	ร.ก.ส. เป็นองค์กรที่มองเห็นคุณค่าความแตกต่างของบุคคล
2	ร.ก.ส. ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะเป็นอย่างมาก
3	ร.ก.ส. สามารถสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ
4	พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5	ความสามารถเฉพาะตัวหรือพื้นฐานการศึกษาของพนักงานเป็นไปตามต้องการของธนาคาร
6	ในการบรรจุคนลงในตำแหน่งที่ว่าง ร.ก.ส. พิจารณาถึงความต้องการของธนาคารและความสามารถของบุคคลเป็นหลัก
7	การตอบสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ ร.ก.ส. ให้ความสำคัญ
8	การจ้างพนักงานคำนึงถึงศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร

รวมทั้งหมด 8 ข้อที่นำมาใช้ในการจัดทำแบบสอบถาม

### ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

ข้อที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญในด้านรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กรดังนี้

Style	
1	ผู้จัดการมีส่วนร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่พนักงาน
2	พนักงานได้รับการสนับสนุนให้กล้าตัดสินใจ
3	ร.ก.ส. สนับสนุนให้คนแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
4	บรรยากาศในการทำงานของ ร.ก.ส. มีความสมดุลระหว่างการร่วมมือกันและการแข่งขัน
5	ร.ก.ส. ไม่ปิดกั้นที่จะให้พนักงานเสนอความคิดเห็นจากความรู้สึกตามประสบการณ์ แม้บางครั้งอาจไม่มีข้อมูลที่เป็นทางการสนับสนุน
6	ผู้บริหารของธนาคารทำในสิ่งที่ได้รับปากไว้
7	วัฒนธรรมของ ร.ก.ส. เห็นว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งคาดหวังและถูกมองว่าเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้

รวมทั้งหมด 7 ข้อที่นำมาใช้ในการจัดทำแบบสอบถาม

### ด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ ( Skill)

ข้อที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถดังนี้

Skill	
1	ธ.ก.ส.ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ
2	ธ.ก.ส. เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ในตัวพนักงาน

รวม 2 ข้อที่นำมาใช้ในการจัดทำแบบสอบถาม

### ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ( Shared Value)

ข้อที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญในด้านค่านิยมร่วมขององค์กรดังนี้

Shared Value	
1	วิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. สอดคล้องกับการดำเนินการของธนาคาร
2	ธ.ก.ส. มองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
3	วัฒนธรรมของ ธ.ก.ส. ได้ถูกหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของพนักงาน
4	ค่านิยมของ ธ.ก.ส. มีความชัดเจนจนเปรียบได้กับเป็นจิตวิญญาณขององค์กร
5	ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของพนักงานเกิดจากความซื่อสัตย์ การพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา และมีความเสมอภาค
6	ธ.ก.ส. ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อตรง เป็นธรรม และเคารพต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
7	ความเชื่อ ค่านิยม และความปรารถนาดีต่อผู้มีส่วนได้เสียได้รับการเน้นย้ำในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของ ธ.ก.ส.
8	ธ.ก.ส. ประสบความสำเร็จทางการตลาดเพราะพนักงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
9	ธ.ก.ส. มีบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของพนักงาน

รวมทั้งหมด 9 ข้อที่นำมาใช้ในการจัดทำแบบสอบถาม

สรุปแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรได้มาจากแต่ละหมวดหมู่ดังนี้ 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

## ส่วนที่ 2 สรุปผลการศึกษาจากแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2.1 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาโดยรวม 0.966 จากจำนวนคำถามในแบบสอบถาม 46 ข้อสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดได้โดยเรียงลำดับจากค่าความเชื่อมั่นที่สูงสุดตามลำดับดังนี้ ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Value) ได้ค่าอัลฟา 0.898 รองลงมาคือด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ได้ค่าอัลฟา 0.873 ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ได้ค่าอัลฟา 0.845 ด้านบุคลากร (Staff) ได้ค่าอัลฟา 0.805 ด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Skill) ได้ค่าอัลฟา 0.742 ด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure) ได้ค่าอัลฟา 0.735 และสุดท้ายด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ได้ค่าอัลฟา 0.577 และทำการหาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือในด้านของตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ระบบย่อยได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟารวม 0.966 จากจำนวนคำถามในแบบสอบถาม 46 ข้อ เนื่องจากว่ามีคำถามที่สามารถวัดในด้านอื่นซ้อนกันอยู่เป็นจำนวน 13 ข้อได้ค่าความน่าเชื่อถือได้เรียงตามลำดับของระบบย่อยจากค่าที่สูงที่สุดตามลำดับระบบย่อยด้านองค์กร (Organization) ได้ค่าอัลฟา 0.948 รองลงมาเป็นระบบย่อยด้านคน (People) ได้ค่าอัลฟา 0.922 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) ได้ค่าอัลฟา 0.809 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge) ได้ค่าอัลฟา 0.769 และสุดท้ายระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้ค่าอัลฟา 0.551 เมื่อวิเคราะห์ทั้งสองด้านทั้งด้าน 7S และด้าน Learning Organization ได้ผลที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งสองด้านจึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

## ส่วนที่ 2.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพนักงานจำนวน 200 คน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-45 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงาน 16-20 ปี ตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ ไม่เคยได้รับขั้นพิเศษเลยภายใน 5 ปี



### ส่วนที่ 2.3 ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่ององค์การและการจัดการความรู้ขององค์การ เรียงตามระดับความพร้อมขององค์การให้ด้านต่างๆ

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่ององค์การและการจัดการความรู้ขององค์การโดยรวมแล้วมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านค่านิยมร่วมขององค์การ (Shared Value) และด้านทักษะความรู้ความสามารถขององค์การ (Skill) เป็นด้านที่มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก และด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) ด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และด้านระบบการปฏิบัติการ (System) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีรายละเอียดดังนี้

#### ด้านค่านิยมร่วมขององค์การ

ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่ององค์การและการจัดการความรู้ขององค์การในด้านค่านิยมร่วมขององค์การโดยรวมมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก มีหัวข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ ธ.ก.ส.มองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ธ.ก.ส.ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อตรงเป็นธรรม และเคารพต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย วัฒนธรรมของ ธ.ก.ส.ได้ถูกหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของพนักงาน วิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส.สอดคล้องกับการดำเนินงาน ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของพนักงานเกิดจากความซื่อสัตย์ การพูดคุยอย่างตรงไปตรงมาและความเสมอภาค ความเชื่อ ค่านิยมและความปรารถนาดีต่อผู้มีส่วนได้เสียได้รับการเน้นย้ำในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ และค่านิยมของ ธ.ก.ส.ชัดเจนจนเปรียบได้กับเป็นจิตวิญญาณขององค์การ และในข้อที่แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางคือ ธ.ก.ส.ประสบความสำเร็จทางการตลาด เพราะพนักงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และธ.ก.ส.มีบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของพนักงาน

#### ด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถขององค์การ

ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่ององค์การและการจัดการความรู้ขององค์การในด้านทักษะความรู้ และความสามารถขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับมากข้อที่แสดงความคิดเห็นว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับมากคือ ธ.ก.ส.ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ และข้อที่แสดงความคิดเห็นว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางคือ ธ.ก.ส.เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ในตัวพนักงาน

#### ด้านกลยุทธ์ขององค์การ

ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่ององค์การและการจัดการความรู้ขององค์การในด้านกลยุทธ์ขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หัวข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือความสำเร็จของ ธ.ก.ส. ขึ้นอยู่กับความสามารถของทุกฝ่าย กิจกรรมเสริมความรู้ให้กับพนักงาน

มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคาร การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ของธนาคาร วิสัยทัศน์ครอบคลุมความร่วมมือระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและหน่วยงานภาครัฐ มีการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของธนาคาร ที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง และหัวข้อที่แสดงความคิดเห็นว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางคือ ธ.ก.ส.เชื่อว่ากิจกรรมเพื่อการพัฒนาต่างๆ จะทำให้กำไรเพิ่มขึ้น ธ.ก.ส. มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงาน ธ.ก.ส. จัดสรรงบประมาณอย่างรอบคอบเพื่อใช้ในการสนับสนุนเป้าหมายของธนาคาร ธ.ก.ส. เข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง เมื่อธ.ก.ส. ระบุอุปสรรคและสาเหตุแล้วมักจะใช้วิธีเชิงรุกในการแก้ปัญหา และ ธ.ก.ส. ขาดแผนการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง

#### **ด้านโครงสร้างขององค์กร**

ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่ององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านโครงสร้างขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางหัวข้อที่แสดงความคิดเห็นว่ามีความพร้อมมากคือ นโยบายการพัฒนาบุคลากรและระเบียบการปฏิบัติงานหล่อหลอมวิธีการทำงานในธนาคาร หัวข้อที่แสดงความคิดเห็นว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของธนาคารอยู่เสมอ และในการประเมินองค์กร ธ.ก.ส. ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์องค์กรและพนักงานมากกว่าการประเมินตามความรู้สึก

#### **ด้านบุคลากรขององค์กร**

ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่ององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านบุคลากรขององค์กร โดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง หัวข้อที่พนักงานแสดงความคิดเห็นว่ามีความพร้อมมากคือ พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในหัวข้อที่แสดงความคิดเห็นว่ามีความพร้อมในระดับปานกลางคือ ธ.ก.ส. สามารถสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถได้ตรงกับความต้องการ การตอบสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญ ความสามารถเฉพาะตัวหรือพื้นฐานการศึกษาของพนักงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร การจ้างพนักงานคำนึงถึงศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร ในการบรรจุคนลงตำแหน่งที่ว่าง ธ.ก.ส. พิจารณาถึงความต้องการของธนาคารและความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่มองเห็นคุณค่าความแตกต่างของบุคคล และธ.ก.ส. ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะเป็นอย่างมาก

#### **ด้านรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร**

ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่ององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร โดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ บรรยากาศในการ



ทำงานมีความสมดุลระหว่างความร่วมมือกันและการแข่งขัน ธ.ก.ส. สนับสนุนให้นำเสนอความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ผู้จัดการมีส่วนในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่พนักงาน ธ.ก.ส. ไม่ปิดกั้นให้พนักงานเสนอความคิดเห็นจากประสบการณ์วัฒนธรรม ธ.ก.ส. เห็นว่าความคิดพลาดเป็นสิ่งคาดหวังและถูกมองว่าเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารของ ธ.ก.ส. ทำในสิ่งที่ได้รับปากไว้ และพนักงานได้รับการสนับสนุนให้กล้าตัดสินใจ โดยพนักงานแสดงความคิดเห็นถึงความพร้อมด้านรูปแบบการบริหารจัดการในทุกข้อในระดับปานกลาง

#### ด้านระบบการบริหารงานขององค์กร

ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่ององค์กรและการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านระบบการบริหารงานขององค์กรโดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง หัวข้อที่พนักงานแสดงความคิดเห็นว่ามีความพร้อมมากคือ ธ.ก.ส. จะประสบความสำเร็จได้หากมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การเติบโตและการงอกงามส่วนบุคคล กระบวนการทำงานของ ธ.ก.ส. ได้มีการกำหนดและจัดทำเป็นนโยบายหรือแผนภาพในรูปแบบต่างๆ ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานได้รับการจัดการ เผยแพร่ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ หัวข้อที่พนักงานแสดงความคิดเห็นว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางคือ ธ.ก.ส. มีการกำหนดทรัพยากรในการทำงานและผลลัพธ์จากกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน ธ.ก.ส. มีเอกสารบันทึกความสามารถตลอดจนจุดแข็งของพนักงานและมีระบบการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวเพื่อพนักงานจะได้ทราบว่าควรหารือกับใครกรณีเกิดปัญหา และอนาคตของ ธ.ก.ส. ขึ้นอยู่กับบุคคลสำคัญเพียงไม่กี่คน

#### อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาขออภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

#### ผลการศึกษาและพัฒนาเครื่องมือวัด

ผู้ศึกษาได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้นำเอาแบบสอบถามมาตรฐาน Organizational Readiness Inventory Profile จากนั้นได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ความหมายและจัดความสัมพันธ์ของแบบสอบถามซึ่งมีทั้งหมด 77 ข้อ เพื่อให้ได้ความตรงของเนื้อหาโดยทำการคัดเลือกจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญซึ่งให้ข้อคิดเห็นว่าแบบสอบถามแต่ละข้อมีความหมายที่มีความสัมพันธ์กับตัวแบบ 5 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านใดบ้าง โดยส่วนใหญ่แล้ว

แบบสอบถามจะมีความสอดคล้องกับระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization) และระบบย่อยด้านคน (People) จึงทำการคัดเลือกข้อที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นตรงกันทั้ง 3 ท่านมาใช้ในการจัดทำแบบสอบถาม และพบว่าคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กับระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge) และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology) จึงได้ทำการคัดเลือกข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกันอย่างน้อย 2 ท่านมาใช้ในการจัดทำแบบสอบถาม นำคำถามที่ได้คัดเลือกแล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามทั้งหมดรวมจำนวน 46 ข้อ ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามภาษาอังกฤษที่ได้ทำการคัดเลือกแล้วมาแปลโดยผู้มีความรู้ทางด้านภาษาจากนั้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องแล้วนำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นนำไปทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจนครบตามจำนวนและนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.966 ซึ่งสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดได้ ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการสร้างเครื่องมือวัดความพร้อมของ สุธงศ์ เมืองแก้ว (2545) ที่พัฒนาเครื่องมือในการศึกษาจากการนำแบบสอบถามของ ชูชัย สมितिไกร นำมาดัดแปลงค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลทางเอกสาร และนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการวิจัยผู้ศึกษาได้นำดัชนีการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Human Resource Development Index) มาเป็นตัวแทนของตัวแปรเป็นดัชนีที่ได้จากการรวมค่าคะแนนมาตรฐานและวัดระดับความรุนแรงของปัญหาโดยใช้มาตรของลิเคิร์ต รวมไปถึง การศึกษาของ เกษกานดา คงทวีเลิศ (2547) ที่ได้สร้างเครื่องมือโดยการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและนำมาตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างนำข้อมูลที่ได้อันวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) รวมไปถึงการศึกษาของ อรทัย สิทธิวิรัชธรรม (2548) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามจากแบบสอบถาม Learning Organization Profile ของมาร์ควอทที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒินำแบบสอบถามมาคำนวณค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา หลังจากนำแบบทดสอบไปทดลองใช้จึงนำข้อมูลที่ได้อันวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

### ผลการศึกษาที่ได้รับจากแบบสอบถาม

ด้านค่านิยมร่วมขององค์การผลการศึกษาพบว่าธนาคารมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก เพราะธนาคารเป็นส่วนหนึ่งของสังคมมีการดำเนินธุรกิจด้วยความซึ่งตรงเป็นธรรมและเคารพต่อผู้

มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายโดยมีวัฒนธรรมที่ถูกต้องหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของพนักงาน ซึ่งวิสัยทัศน์ของธนาคารสอดคล้องกับการดำเนินงาน ในการทำงานพนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่เกิดจากความซื่อสัตย์ การพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมาและความเสมอภาคมีค่านิยมร่วมและความปรารถนาดีต่อผู้มีส่วนได้เสียเพราะได้เน้นย้ำโดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กร ที่องค์กรสามารถประสบความสำเร็จทางการตลาดได้เพราะพนักงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันตลอดจนมีบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของพนักงาน ค่านิยมและความเชื่อที่ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรได้กระทำตามค่านิยมเหล่านั้นสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งค่านิยมร่วมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ( Tomas J, Peter and Robert H. Waterman, 1976 : 74) ซึ่งมีผลเกี่ยวข้องกับตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการคัดกรองของผู้เชี่ยวชาญในด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้และระบบย่อยด้านองค์กร โดยระบบย่อยด้านการเรียนรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประเภทการเรียนรู้ 3 ประเภทคือการเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในองค์กร 5 ประเภทคือการคิดเชิงระบบ การออกแบบรูปแบบการคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา ระบบย่อยด้านองค์กรมีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร (บดินทร์ วิจารณ์, 2547 :49) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พรเทพ ชูศรี (2543) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ทำการศึกษาในส่วนของโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการงาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจรวมทั้งได้ศึกษาไปถึงในส่วนของภารกิจรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีก 4 ประการ อันประกอบด้วย การพัฒนาพนักงานและทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากร และโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสถานะแวดล้อมของธนาคาร การประกาศเกียรติคุณ รวมไปถึงการศึกษาของ สุภางค์ เมืองแก้ว (2545) ศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐและเอกชนในภาคเหนือ รวมไปถึงการศึกษาของ อรทัย สิทธิวิรัชธรรม (2548) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วนคือข้อมูลส่วนบุคคลและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และรวมไปถึงการศึกษาของ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ที่ใช้ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ

ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านบุคลากร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ด้านทักษะความรู้และความสามารถผลการศึกษาค้นคว้าวิชาการมองเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ในตัวพนักงาน พนักงานในระดับปฏิบัติการและระดับบริหารมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องที่ธนาคารส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ พนักงานที่มีทักษะความรู้และความสามารถทั้ง 2 ด้านหลักคือด้านอาชีพและทักษะด้านความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษนั้นมีผลทำให้พนักงานนั้นๆ มีความโดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานดีกว่าและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างรวดเร็ว ทักษะของบุคคลส่งผลถึงความเชี่ยวชาญขององค์กรที่ต้องพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Tomas J, Peter and Robert H. Waterman, 1976 : 74) ซึ่งทักษะความรู้และความสามารถมีผลเกี่ยวข้องกับตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคลากรที่ประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน และชุมชน (บดินทร์ วิจารณ์, 2547 :49) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พรเทพ ชูศรี (2543) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ทำการศึกษาในส่วนของโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจรวมทั้งได้ศึกษาไปถึงในส่วนของการธำรงรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีก 4 ประการ อันประกอบด้วย การพัฒนาพนักงานและทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสถานะแวดล้อมของธนาคาร การประกาศเกียรติคุณ รวมไปถึงการศึกษาของ สุภางค์ เมืองแก้ว (2545) ศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของ โรงพยาบาลรัฐและเอกชนในภาคเหนือ รวมไปถึงการศึกษาของ อรทัย สิทธิวิรัชธรรม (2548) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วนคือข้อมูลส่วนบุคคลและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านกลยุทธ์ขององค์กรผลการศึกษาค้นคว้า ความสำเร็จของธนาคารขึ้นอยู่กับความสามารถของทุกๆ ฝ่าย โดยธนาคารมีกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับพนักงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคารมีการพัฒนาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของธนาคารมีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมความร่วมมือกันระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและหน่วยงานภาครัฐ ธนาคารเชื่อว่ากิจกรรมเพื่อการพัฒนาส่งผลให้ธนาคารมีกำไรเพิ่มมากขึ้นโดยธนาคารมีการจัดสรรทรัพยากร



ต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงานและจัดสรรงบประมาณอย่างรอบคอบเพื่อการสนับสนุนเป้าหมายของธนาคาร เพราะธนาคารเข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเองเมื่อธนาคารพบอุปสรรคและสาเหตุมักจะใช้วิธีการเชิงรุกในการแก้ปัญหา และธ.ก.ส.ยังมีแผนการปฏิบัติงานต่อเนื่องที่ควรนำมาสนใจพัฒนาและปรับปรุง พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหารมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของธนาคารอย่างต่อเนื่องเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรจะใช้ความพยายามในทิศทางเดียวกันเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Tomas J, Peter and Robert H. Waterman, 1976 : 75) ซึ่งด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกับตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านความรู้ และด้านองค์การ โดยระบบย่อยด้านการเรียนรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประเภทการเรียนรู้ 3 ประเภทคือการเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในองค์กร 5 ประเภทคือ การคิดเชิงระบบ การออกแบบรูปแบบการคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา ระบบย่อยด้านความรู้ที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ระบบย่อยด้านองค์การมีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร (บดินทร์ วิจารณ์, 2547 :51) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พรเทพ ชูศรี (2543) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ทำ การศึกษาในส่วนของโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการงาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจรวมทั้งได้ศึกษาไปถึงในส่วนของการธำรงรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีก 4 ประการ อันประกอบด้วย การพัฒนาพนักงานและทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสภาวะแวดล้อมของธนาคาร การประกาศเกียรติคุณ รวมไปถึงการศึกษาของ สุภางค์ เมืองแก้ว (2545) ศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐและเอกชนในภาคเหนือ รวมไปถึงการศึกษาของ อรทัย สิทธิวิรัชธรรม (2548) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วนคือข้อมูลส่วนบุคคลและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และรวมไปถึงการศึกษาของ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็น

ของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ที่ใช้ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ด้านโครงสร้างขององค์กรผลการศึกษาพบว่า นโยบายการพัฒนาบุคลากรและระเบียบ การปฏิบัติงานหล่อหลอมวิธีการทำงานในธนาคาร ธนาคารมีการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของธนาคารอยู่เสมอ และในการประเมินองค์กรธนาคารใช้ข้อเท็จจริงจากการวิเคราะห์องค์กรและพนักงานมากกว่าการประเมินตามความรู้สึก องค์กรขนาดใหญ่ที่มีการ จัดสร้างองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน ลดความ ซัดแย้งในหน้าที่งาน และช่วยให้บุคลากรทราบถึงขอบเขตงานในความรับผิดชอบสร้างความ สะดวกในการติดต่อประสานงานและช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ อย่างถูกต้องและรวดเร็ว (Tomas J, Peter and Robert H. Waterman, 1976 : 75) ซึ่งด้านโครงสร้าง ขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร ด้านบุคลากร และด้าน ความรู้ ระบบย่อยด้านองค์กรมีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมกลยุทธ์และโครงสร้าง องค์กร ระบบย่อยการเรียนรู้ด้านบุคลากรประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้ำ หุ้นส่วน และชุมชน ระบบย่อยด้านความรู้ที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ ใช้งานและการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (บดินทร์ วิจารณ์, 2547 :51) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ของ พรเทพ ชูศรี (2543) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ทำ การศึกษาในส่วนของ โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้ วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การ เรียนรู้กระบวนการงาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจรวมทั้งได้ศึกษาไป ถึงในส่วนของการธำรงรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีก 4 ประการ อันประกอบด้วย การ พัฒนาพนักงานและทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสภาวะ แวดล้อมของธนาคาร การประกาศเกียรติคุณ รวมไปถึงการศึกษาของ สุรางค์ เมืองแก้ว (2545) ศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของ โรงพยาบาลรัฐและเอกชนในภาคเหนือ รวมไปถึงการศึกษาของ และรวมไปถึงการศึกษาของ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) ที่ใช้ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้



เชิงระบบประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านบุคลากร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ด้านบุคลากรผลการศึกษพบว่าธนาคารสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ได้ตรงกับความต้องการ ความสามารถเฉพาะตัวหรือพื้นฐานการศึกษาของพนักงานเป็นไปตาม ความต้องการของธนาคาร ในการบรรจุคนลงในตำแหน่งที่ว่างธนาคารได้พิจารณาถึงความ ต้องการขององค์การและความสามารถของบุคคลเป็นหลัก มีเรื่องในระดับปฏิบัติการและระดับ บริหารมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องพนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ การตอบสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ธนาคารให้ความสำคัญ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทั้งในปัจจุบันและใน อนาคตขององค์การซึ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรต้องมีการวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ องค์การที่กำหนดทิศทางในการดำเนินการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกรวมถึงการจัดวาง บุคลากรได้อย่างเหมาะสมเกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้มีผู้ปฏิบัติงานได้ตรงตามแผน และเป้าหมายที่วางไว้จะเป็นจุดแข็งขององค์การเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพตรงตาม เป้าหมายขององค์การ (Tomas J, Peter and Robert H. Waterman, 1976 : 76) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัว แบบองค์การแห่งการเรียนรู้ระบบย่อยด้านองค์การ ด้านบุคลากร และด้านความรู้ ระบบย่อยด้าน องค์การมีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ ระบบย่อยการ เรียนรู้ด้านบุคลากรประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน และชุมชน ระบบย่อยด้านความรู้ที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (บดินทร์ วิจารณ์, 2547 :51) โดยที่องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีพื้นฐาน สำคัญ 5 ประการที่ทุกคนต้องเชื่อมั่นและร่วมทำปฏิบัติ คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ใช้รูปแบบ ความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีความใจเชิงระบบ (เดชน์ เทียมรัตน์, 2548 : 12) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พรเทพ ชูศรี (2543) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ทำ การศึกษาในส่วนของโครงสร้างขององค์การแห่ง การเรียนรู้ 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิง ระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการ งาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจรวมทั้งได้ศึกษาไปถึงในส่วนของการธำรง รักษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อีก 4 ประการ อันประกอบด้วย การพัฒนาพนักงานและ ทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสถานะแวดล้อมของธนาคาร

การประกาศเกียรติคุณ รวมไปถึงการศึกษาของ สุภาวศ์ เมืองแก้ว (2545) ศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐและเอกชนในภาคเหนือ รวมไปถึงการศึกษาของ อรทัย สิทธิวีระธรรม (2548) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาล ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วนคือข้อมูลส่วนบุคคลและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และรวมไปถึงการศึกษาของ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) ที่ใช้ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ด้านรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กรผลการศึกษาพบว่าธนาคารมีบรรยากาศในการทำงานที่มีความสมดุลระหว่างความร่วมมือและการแข่งขัน ธนาคารไม่ปิดกั้นพนักงานในการเสนอความคิดเห็นจากประสบการณ์ มีวัฒนธรรมธนาคารที่เห็นความผิดพลาดเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารทำในสิ่งที่ได้รับปากไว้ และสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจ มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันของระดับปฏิบัติการและระดับบริหารว่าธนาคารสนับสนุนให้นำเสนอความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และผู้จัดการมีส่วนในการฝึกสอนและการให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่พนักงาน รูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักงานของพนักงานภายในองค์กรมากกว่า คำพูดซึ่งถ้าหากผู้บริหารมุ่งมั่นในการทำงานมีความสามารถในการจูงใจและเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีที่สุดได้เหล่านี้มีผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา (Tomas J, Peter and Robert H. Waterman, 1976 : 76) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับตัวแบบองค์กรเรียนรู้ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร และด้านบุคลากร ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วยการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประเภทการเรียนรู้ 3 ประเภทคือการเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในองค์กร 5 ประเภทคือการคิดเชิงระบบ การออกแบบรูปแบบการคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา ระบบย่อยด้านองค์กรมีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร ระบบย่อยการเรียนรู้ด้านบุคลากรประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน และชุมชน (บดินทร์ วิจารณ์, 2547 :51) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พรเทพ ชูศรี (2543) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ทำ การศึกษาในส่วนของโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ซึ่ง

ประกอบด้วย การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการงาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจรวมทั้งได้ศึกษาไปถึงในส่วนของภารกิจรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีก 4 ประการ อันประกอบด้วย การพัฒนาพนักงานและทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสถานะแวดล้อมของธนาคาร การประกาศเกียรติคุณ รวมไปถึงการศึกษาของ สุภางค์ เมืองแก้ว (2545) ศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐและเอกชนในภาคเหนือ รวมไปถึงการศึกษาของ อรทัย สิทธิวิรัชธรรม (2548) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วนคือข้อมูลส่วนบุคคลและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และรวมไปถึงการศึกษาของ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) ที่ใช้ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ด้านระบบปฏิบัติงานขององค์กรผลการศึกษาพบว่าหากธนาคารมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การเติบโต และการรอกงามส่วนบุคคลจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ธนาคารการกำหนดและจัดทำเป็นนโยบายหรือแผนภาพในรูปแบบต่างๆ ของกระบวนการทำงาน ตีมีการดำเนินการกับข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการทำงานให้ได้รับการจัดการเผยแพร่ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ธนาคารกำหนดทรัพยากรในการทำงานที่สามารถให้ผลลัพธ์จากกระบวนการทำงานได้อย่างชัดเจน โดยธนาคารมีการบันทึกความสามารถตลอดจนจุดแข็งของพนักงานและมีระบบการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวเพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าเมื่อเกิดปัญหาสามารถติดต่อกับใครได้ และอนาคตของธนาคารไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลสำคัญเพียงไม่กี่บุคคล ระบบงานที่ดีสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ดังนั้นระบบงานขององค์กรที่ดีต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย ( Tomas J, Peter and Robert H. Waterman, 1976 : 76) ซึ่งระบบการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประเภทการเรียนรู้ 3 ประเภทคือการเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในองค์กร 5 ประเภทคือ การคิดเชิงระบบ การออกแบบรูปแบบการคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา

ระบบย่อยด้านองค์การมีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ ระบบย่อยด้านความรู้ที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พรเทพ ชูศรี (2543) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ทำ การศึกษาในส่วนของโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการงาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ รวมทั้งได้ศึกษาไปถึงในส่วนของ การธำรงรักษาความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อีก 4 ประการ อันประกอบด้วย การพัฒนาพนักงานและทีมงาน การ สนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสถานะแวดล้อมของธนาคาร การประกาศ เกียรติคุณ รวมไปถึงการศึกษาของ และรวมไปถึงการศึกษาของ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) ที่ใช้ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบประกอบด้วย ระบบ ย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านบุคลากร ระบบย่อยด้านความรู้ และ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

### ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่องเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่

### ข้อค้นพบจากการพัฒนาเครื่องมือวัดความพร้อม

ผู้ศึกษาได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ศึกษาได้ทำหน้าที่ขอความอนุเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านการบริหารจัดการและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขอความอนุเคราะห์ แสดงความเห็นในเรื่องความสัมพันธ์ของ 7s กับตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ได้ความตรง ของเนื้อหาหลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นและทำการคัดเลือกเรียบร้อยแล้วผู้ศึกษาได้นำ แบบสอบถามภาษาอังกฤษที่ได้ทำการคัดเลือกแล้วมาแปลโดยผู้มีความรู้ทางด้านภาษาจากนั้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องทำการแก้ไขขัดเกลาคำถาม เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1. ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ค่าอัลฟาพบว่าในภาพรวมแล้วทั้ง 2 ด้าน คือด้าน 7S และ Learning Organization ได้ค่าอัลฟา 0.966 ซึ่งถือได้ว่ามีค่าของความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือวัดความพร้อมขององค์กรอีกตัวหนึ่งที่จะให้ความสะดวกในการนำไปใช้วัดความพร้อมขององค์กรได้โดยใช้ระยะเวลาสั้นลงและหากมีการนำเครื่องมือไปพัฒนาโดยการนำไปวัดซ้ำๆ กันในองค์กรอื่นๆ จนได้ค่าที่มีเที่ยงตรงก็จะสามารถพัฒนาให้เป็นเครื่องมือวัดที่นำมาใช้งานและมีระดับวัดค่าออกมาในรูปกราฟให้เห็นค่า เพื่อให้สามารถอ่านค่าได้ง่ายและอ่านความหมายได้อย่างชัดเจน
2. ผู้ศึกษาพบว่าในแต่ละหมวดหมู่ของ 7S ไม่สามารถนำมาทำแบบสอบถามเท่ากันทุกหมวดหมู่ซึ่งหลังจากทำการคัดเลือกคำถามแต่ละหมวดได้จำนวนข้อที่ไม่เท่ากันเพราะไม่สอดคล้องและสัมพันธ์กับระบบย่อย 5 ระบบในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หากมีผู้สนใจนำไปศึกษาเพิ่มเติมควรทำการปรับปรุง

### ข้อค้นพบจากเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแล้วนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและค้นพบว่าองค์กรมีความพร้อมในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรดังนี้

#### 1. ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นในด้านค่านิยมร่วมขององค์กรเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก เนื่องจากพนักงานมีบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันซึ่งเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดึงมาและเข้มแข็งดังนั้นจึงเป็นจุดแข็งขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการสร้างความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 2. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร เป็นอีกด้านหนึ่งที่องค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จขององค์กรจึงต้องมุ่งสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความสามารถขององค์กร เป็นอีกหนึ่งจุดแข็งที่จะนำมาใช้สร้างความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 3. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า ด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยในการกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามในทิศทางใด



องค์การจึงจะประสบความสำเร็จ ระดับปานกลางถือเป็นจุดอ่อนที่พบเพื่อให้องค์การค้นหาวิธีการที่จะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

#### 4. ด้านโครงสร้างขององค์การ

จากการศึกษาพบว่า ด้านโครงสร้างขององค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางซึ่งโครงสร้างที่ดีจะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งระหว่างหน้าที่การงาน มีขอบเขตของงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละงานทำให้มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานและช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางแสดงให้เห็นว่าองค์การมีจุดอ่อนในด้านโครงสร้างขององค์การ

#### 5. ด้านบุคลากรขององค์การ

จากการศึกษาพบว่า ด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสรรหาและจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ และเป็นจุดอ่อนของธนาคารที่ธนาคารต้องทำการ พัฒนาและสร้างให้เป็นจุดแข็งขององค์การ

#### 6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการขององค์การ

จากการศึกษาพบว่า ด้านรูปแบบการบริหารจัดการขององค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสไตล์การทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ระดับปานกลางถือเป็นจุดอ่อนที่พบและต้องทำการพัฒนาให้เป็นจุดแข็งขององค์การ

#### 7. ด้านระบบการปฏิบัติงานขององค์การ

จากการศึกษาพบว่า ด้านระบบการปฏิบัติงานขององค์การเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดจากด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลางระบบงานมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะระบบงานที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ระบบงานที่ดีควรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ ถึงแม้จะได้ระดับค่าเฉลี่ยปานกลางแต่ก็เป็นค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดเป็นด้านที่องค์การควรให้ความสำคัญและพิจารณาโดยด่วนเพื่อให้องค์การมีความพร้อมเพิ่มมากขึ้น



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการพัฒนาเครื่องมือวัดความพร้อม

1. ในการพัฒนาเครื่องมือวัดหลังจากคัดเลือกได้คำถามเพื่อจัดทำแบบสอบถามพบว่าได้จำนวนข้อคำถามในแต่ละหมวดไม่เท่ากันของทั้ง 7 หมวดซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างเพื่อให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือจากการวัดระดับความพร้อมในองค์กรควรนำแบบสอบถามมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลใช้วัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้วัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ทำการวัดความพร้อมขององค์กรด้วย 7s Framework โดยตรงเพื่อวัดความพร้อมทุกด้านขององค์กรในปัจจุบันและทำความเข้าใจกับประเมินสถานะองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสรุปแนวทางสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการวัดความพร้อมขององค์กร
3. จากการวิเคราะห์ค่าอัลฟาโดยรวมแล้วได้ค่าอัลฟาอยู่ในระดับสูงเมื่อทำการแยกออกเป็นแต่ละด้านทั้ง 7S และ Learning Organization แล้วพบว่าการวัดบางด้านเช่นค่าอัลฟาของด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ได้ค่า 0.577 และด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้ค่า 0.551 หากมีผู้สนใจที่จะนำเครื่องมือไปใช้ในอนาคตความทำการปรับปรุงเครื่องมือก่อน

### ข้อเสนอแนะจากเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ด้านค่านิยมร่วมขององค์กรที่พบว่าธนาคารมีความพร้อมในระดับมากในทุกข้อโดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับบริหารสูงกว่าระดับปฏิบัติการ ยกเว้นในข้อ ธ.ก.ส.ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อตรง เป็นธรรม และเคารพต่อผู้มีส่วนได้เสียที่ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกควรทำการศึกษาเพิ่มเติมด้วยวิธีการอื่นเช่นการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงของความแตกต่าง
2. ด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถขององค์กรพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากโดยส่วนใหญ่ระดับบริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าระดับปฏิบัติการ แต่ในหัวข้อ ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพความคิดเห็นของระดับบริหารและระดับปฏิบัติการแตกต่างกันควรทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงสาเหตุของความคิดเห็นที่แตกต่างกันและนำมาปรับปรุงองค์กร
3. ด้านกลยุทธ์ขององค์กรที่พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางในหัวข้อส่วนใหญ่ระดับบริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าระดับปฏิบัติการในหลายข้อและมีหัวข้อที่น่าสนใจและควรทำการศึกษาเพิ่มเติมคือหัวข้อ มีการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของธนาคารที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง และ ธ.ก.ส.ขาดแผนการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง ควรทำการศึกษาเพิ่มเติม

4. ด้านโครงสร้างขององค์การพบว่าจากความคิดเห็นได้ค่าเฉลี่ยระหว่างระดับบริหารอยู่ในระดับมากและระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งทำให้ค่ารวมที่ได้อยู่ในระดับปานกลางกันควรทำการศึกษาเพิ่มเติม

5. ด้านบุคลากรขององค์การ โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางและหัวข้อที่น่าสนใจทำการศึกษาเพิ่มเติมเนื่องจากความคิดเห็นของระดับบริหารและระดับปฏิบัติการมีค่าความคิดเห็นที่แตกต่างกันคือ การตอบสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ ช.ก.ส.ให้ความสำคัญ ในหัวข้อพนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานความคิดเห็นของระดับปฏิบัติการมีความแตกต่างกัน หัวข้อในการบรรจุคนลงในตำแหน่งที่ว่าง ช.ก.ส.พิจารณาถึงความต้องการขององค์การและความสามารถของบุคคลเป็นหลัก และในหัวข้อ ช.ก.ส.ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะเป็นอย่างมาก

6. ด้านระบบการบริหารจัดการขององค์การ โดยรวมมีค่าความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าความต่างของความคิดเห็นระหว่างระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่มีความแตกต่างกันคือ ช.ก.ส.สนับสนุนให้นำเสนอความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และหัวข้อผู้จัดการมีส่วนในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่พนักงาน ที่ควรนำมาศึกษาเพิ่มเติม

7. ด้านระบบการบริหารงานขององค์การ โดยรวมมีค่าความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในหัวข้อ ช.ก.ส.มีเอกสาร บันทึกความสามารถตลอดจนจุดแข็งของพนักงานและมีระบบการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวเพื่อพนักงานจะได้ทราบว่าควรหารือกับใครกรณีเกิดปัญหาเพราะด้านระบบการปฏิบัติงานค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางแต่น้อยที่สุดของ 7S ทั้ง 7 ด้านควรจะมีการศึกษาเชิงลึกเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในด้านนี้ของธนาคารอย่างจริงจัง เพราะความคิดเห็นของทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหารมีความแตกต่างกัน