

658.4038

ข261ธ

๒๕๖๑

๗

ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

28 ส.ย. 2561



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มกราคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

A 230414

ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มกราคม 2561

ขวัญชนก อัจฉิมาศิระ. (2561). ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ บธ.ม.
(การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์:
รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ
Marquardt (1996) ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้าน
ความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อ
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน
ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 360 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่
ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ค่าความ
แปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 32-38 ปี มีสถานภาพสมรส
และอยู่ด้วยกัน มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปฏิบัติงานใน ธ.ก.ส. ปีที่ 1-7 มีตำแหน่งระดับ 4-7 มีรายได้ต่อเดือน
9,000-23,999 บาท และสังกัดสายงานวางแผน

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก องค์การนำระบบ
สนับสนุนย่อยมาปฏิบัติภายในองค์การอยู่ในระดับเป็นส่วนใหญ่ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้
โดยการขับเคลื่อนการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การโดยการปรับเปลี่ยนองค์การ ระบบย่อยด้านคนโดยกระจาย
อำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล ระบบย่อยด้านความรู้โดยการจัดการความรู้ และระบบย่อยด้านด้านเทคโนโลยี
โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงาน
ศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีอายุและระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และระบบสนับสนุนย่อย
ด้านองค์การ ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส.
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 74.3

THE SUPPORTING SYSTEMS INFLUENCING ON THE LEARNING ORGANIZATION
OF EMPLOYEES IN BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES
IN THE HEAD OFFICE SUPERVISION



Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the
Master of Business Administration Degree in Management
at Srinakharinwirot University

January 2018

Kwanchanok Adjimatera. (2018). *The Supporting Systems Influencing on The Learning Organization of Employees in Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in The Head Office Supervision*. Master's Project, M.B.A. (Management), Bangkok: Graduate School, Srinakarinwirot University. Advisor: Associate Professor Nak Gulid, Ph.D.

This research aims to study the system of Marquardt learning organization model (1996), which incorporated five distinct subsystems - learning, organization, people, knowledge and technology subsystems that influence the learning organization of employees in Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), under the supervision of head office. The research drew the study sample from three hundred and sixty employees of BAAC consisting of levels one to ten with regard to head office supervision. The data were gathered through questionnaires which were analyzed by the statistics, including the following: frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one way ANOVA and multiple regression analysis.

The results of research showed that most of the respondents were female, thirty two to thirty eight years of age, married living together, with a Bachelor's degree, work experience at BAAC from between one to seven years, worked in levels four to seven, with a monthly income of 9,000-23,999 Baht and worked in the program and support line, organization strategy group.

The respondents rated the level of BAAC as a learning organization at a high level and applied the subsystems of BAAC and found the operation at a much level in the following order: learning subsystem (learning dynamics), organization subsystem (organization transformation), people subsystem (people empowerment), knowledge subsystem (knowledge management) and technology subsystem (technology application). The most useful suggestion was that BAAC should encourage its employees to consistently learn and develop their potential.

The hypothesis testing results found that the effects of age and the duration of employment on learning organization at a statistically significant level of 0.05. The factors of the subsystems - organization, knowledge and technology subsystems influenced the learning organization at a statistically significant level of 0.01 and can be explained by about 74.3%.

สารนิพนธ์

เรื่อง

ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

ของ

ขวัญชนก อัจจิมาธีระ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ศิวะชัย อ.

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่ 27 เดือน มกราคม พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

Nak Cullid

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิสร)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

Nak Cullid

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิสร)

Paita Sangk

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.รสิตา สังขบุญนาค)

A. Sy

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อัจฉริยา ศักดิ์นรงค์)

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิสร ที่รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และได้สละเวลาอันมีค่าของท่านให้คำแนะนำ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ด้วยดีตลอดมา จนทำให้สารนิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความเมตตากรุณาของท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา อาจารย์ ดร.รลิตา สังข์บุญนาค และอาจารย์ ดร.อัจฉริยา คักดีนรงค์ ที่ได้กรุณาสละเวลาสอบสารนิพนธ์โดยตรวจสอบ เสนอแนะความคิดเห็นต่างๆ และให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถาม ตลอดจนให้คำแนะนำในการทำวิจัยจนสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) ที่ได้มอบทุนการศึกษาระดับปริญญาโท ประจำปีบัญชี 2556 สาขาบริหารธุรกิจ และอนุญาตให้เก็บแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนขอขอบพระคุณ นายเบญจะ เกสพานิช ผู้บริหารทีมกลุ่มงานพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจสอบแบบสอบถาม และพนักงานส่วนงานต่างๆ ในสังกัดสำนักงานใหญ่ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจนครบตามจำนวนที่กำหนด ทำให้งานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาบริหารธุรกิจ อาจารย์พิเศษหลักสูตรบริหารธุรกิจ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนครอบครัว และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจตลอดระยะเวลาทำสารนิพนธ์ จนกระทั่งสารนิพนธ์เสร็จสิ้นด้วยความเรียบร้อยดี

ขวัญชนก อัจจิมาธีระ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานในการวิจัย.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์.....	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt.....	19
แนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	45
ยุทธศาสตร์สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส.....	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
3 วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย	81
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	81
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	85
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	91
การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	99
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
ผลสรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....	117
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	123
5 สรุปผลการวิจัยอธิบายผลและข้อเสนอแนะ.....	144
สรุปผลการวิจัย.....	146
อภิปรายผล.....	151
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	155
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	158
บรรณานุกรม.....	159
ภาคผนวก.....	164
ภาคผนวก ก.....	165
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	176

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จุดเด่นและจุดด้อยของวิธีการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเทคโนโลยี ตามแนวคิดของ Waddell และ Marquardt (2011).....	37
2 สรุปแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	52
3 พฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยมขององค์กร “SPARK”.....	58
4 สัดส่วนจำนวนตัวอย่างแต่ละส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่.....	83
5 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงาน.....	100
6 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง ที่จัดกลุ่มใหม่.....	104
7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้.....	106
8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์กร.....	108
9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนระบบสนับสนุนย่อยด้านคน.....	109
10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้.....	111
11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยี.....	113
12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง 5 ระบบสนับสนุนย่อย.....	114
13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	115
14 สรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนา ธ.ก.ส. ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.....	117
15 การทดสอบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามเพศ.....	124
16 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุ โดยใช้ Levene's test.....	125
17 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	126

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ Least significant difference: LSD.....	126
19 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพการสมรส โดยใช้ Levene's test.....	128
20 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มสถานภาพการสมรสกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้...	129
21 การทดสอบความแตกต่างของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา...	130
22 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยใช้ Levene's test.....	131
23 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงานกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	132
24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตาม ระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ Least significant difference: LSD.....	132
25 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระดับตำแหน่ง โดยใช้ Levene's test.....	134
26 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มระดับตำแหน่งกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	134
27 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มรายได้ต่อเดือน โดยใช้ Levene's test.....	136
28 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มรายได้ต่อเดือนกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	136
29 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มส่วนงาน โดยใช้ Levene's test.....	137
30 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มส่วนงานกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	138
31 การตรวจสอบอิทธิพลของระบบสนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	140
32 ค่าสัมประสิทธิ์ของระบบสนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธี Enter.....	141
33 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.....	143
34 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ด้วยสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ.....	143

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	6
2 องค์ประกอบที่สำคัญสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากมุมมองของ 3 นักวิชาการ.....	20
3 ตัวแบบที่เน้นระบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt.....	21
4 ตัวแบบระบบย่อยการเรียนรู้ 3 มิติ.....	22
5 ระบบย่อยด้านองค์กร.....	28
6 ระบบย่อยด้านคน.....	32
7 องค์ประกอบระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	35
8 องค์ประกอบระบบย่อย 4 มิติของการจัดการความรู้สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	42



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

กว่าสิบปีที่ผ่านมา แรงผลักดันมากมายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ได้ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัด องค์กรที่จะสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีการปฏิรูปตนเองให้เป็นองค์กรที่เฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้จึงกลายเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง และการเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning about learning) ขององค์กรก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญ และพยายามผลักดันให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร (Organization-wide learning) หรือที่เรียกว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ดังที่ Harrison Owen (1998) เขียนไว้ในหนังสือ Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World ว่า ในอดีตที่ผ่านมาหน้าที่สำคัญขององค์กรธุรกิจก็คือ สร้างผลผลิตและผลกำไร แต่ปัจจุบันนี้หน้าที่สำคัญอันดับต้นๆ กลับกลายเป็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เพียบพร้อมด้วยประสิทธิผล ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า ผลผลิตและผลกำไรไม่ได้มีความสำคัญอีกต่อไป แต่เป็นเพราะว่าถ้าปราศจากการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง อย่างรวดเร็ว และอย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจก็ไม่าจะมีผลผลิตและผลกำไรได้อีกเลย (กานต์สุดา มาษะศิริานนท์. 2557: 21-22; อ้างอิงจาก Harrison. 1998: 1)

ในปัจจุบันการจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางมากขึ้น ด้วยการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เป็นระบบ และมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กลายเป็นเครื่องมือที่สร้างคุณค่าให้แก่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้คือ ความรู้ เพื่อช่วยให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น ลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างรายได้และผลกำไรจากการดำเนินงาน

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. ก็เป็นหนึ่งในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากแรงผลักดันและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี อิทธิพลที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความคาดหวังและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงาน การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานของพนักงานความซับซ้อนและไม่เข้าใจในงานของพนักงาน ล้วนทำให้ ธ.ก.ส. ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบกับค่านิยม (Core values) ของ ธ.ก.ส. ยึดหลัก SPARK ในการบริหารงานเพื่อช่วยสะท้อนความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ก็เป็นตัวขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (ธ.ก.ส. 2559ข: ออนไลน์)

Sustainability (S) ความยั่งยืนทั้งขององค์กร ธ.ก.ส. ลูกค้า ผู้ถือหุ้น สังคม และสิ่งแวดล้อม

Participation (P) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Accountability (A) ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและบุคลากร

Respect (R) ความเคารพและให้เกียรติต่อตนเองและผู้อื่น

Knowledge (K) การส่งเสริมและยกระดับความรู้ให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบัน ธ.ก.ส. ยึดถือการดำเนินงานตามแผนดำเนินการปรับปรุงองค์การตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SPEA) หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้ ที่กำหนดเป้าหมายว่า ในปี พ.ศ.2562 จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจึงกำหนดยุทธศาสตร์สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวทางของ Michael J. Marquardt (1996) ที่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้และด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และทำการประเมินระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Marquardt ทั้งหมด ธ.ก.ส. ปีละ 2 ครั้ง เพื่อนำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป จากที่กล่าวมาทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาระบบสนับสนุนทั้ง 5 ระบบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. และเพื่อให้สามารถดำเนินการเก็บข้อมูลได้อย่างสะดวก ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล ประกอบกับสำนักงานใหญ่เป็นส่วนงานที่กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านต่างๆ ของธนาคาร พนักงานในสังกัดสำนักงานใหญ่จึงมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของธนาคารให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเฉพาะพนักงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ ทั้งนี้คาดหวังว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อ ธ.ก.ส. องค์กรและบริษัทต่างๆ ในการสนับสนุนและพัฒนาระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในเชิงการแข่งขันขององค์กรในที่สุด

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

2. เพื่อศึกษาระบบสนับสนุนประกอบด้วยระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ พนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาวิจัยมาใช้เป็นแนวทางสนับสนุนและพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้
2. ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาอิทธิพลของระบบสนับสนุนประกอบด้วยระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มาเป็นเครื่องมือ สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ที่ปฏิบัติงานประจำฝ่าย สำนัก และ ศูนย์ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน (ธ.ก.ส. 2559ช: ออนไลน์) รวมทั้งสิ้น 1,810 คน (ธ.ก.ส. 2559ค: ออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ที่ปฏิบัติงานประจำฝ่าย สำนัก และศูนย์ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการใช้สูตรคำนวณหาขนาด กลุ่มตัวอย่าง กรณีทราบจำนวนประชากรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และมีค่า ความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2548: 194) ได้ขนาดตัวอย่าง 328 ตัวอย่าง เพิ่ม สำรองกรณีเก็บแบบสอบถามไม่ครบและแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 10% รวมทั้งหมด 360 ตัวอย่าง ซึ่งไม่รวมกับ แบบสอบถามที่เป็นการ Try out จำนวน 30 ชุด

โดยกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ผู้วิจัย กำหนดสัดส่วนจำนวนตัวอย่างแต่ละส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน จากนั้นใช้วิธีการสุ่ม ตัวอย่างแบบความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนครบตามสัดส่วนจำนวนตัวอย่างแต่ละส่วนงานในสังกัด สำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน ที่กำหนดไว้ในเบื้องต้น

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

1.1.1 เพศ

1.1.2 อายุ

1.1.3 สถานภาพการสมรส

1.1.4 ระดับการศึกษา

1.1.5 ระยะเวลาปฏิบัติงาน

1.1.6 ระดับตำแหน่ง

1.1.7 รายได้ต่อเดือน

1.1.8 ส่วนงาน

1.2 ระบบสนับสนุน ประกอบด้วย

1.2.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

1.2.2 ระบบย่อยด้านองค์การ

1.2.3 ระบบย่อยด้านคน

1.2.4 ระบบย่อยด้านความรู้

1.2.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ลักษณะส่วนบุคคล** ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

2. **พนักงาน** หมายถึง พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ระดับ 1-10 ที่ปฏิบัติงานประจำฝ่าย สำนัก และศูนย์ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน

3. **องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์การที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทำให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมสร้างกระบวนการในการเรียนรู้และความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้ทีมงานเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรมอันเป็นการสร้างองค์การให้เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้

4. ระบบสนับสนุน หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยที่เน้นความเป็นระบบหรือกระบวนการ ทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การ จนพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ และการสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน เป็นแกนหลักในการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

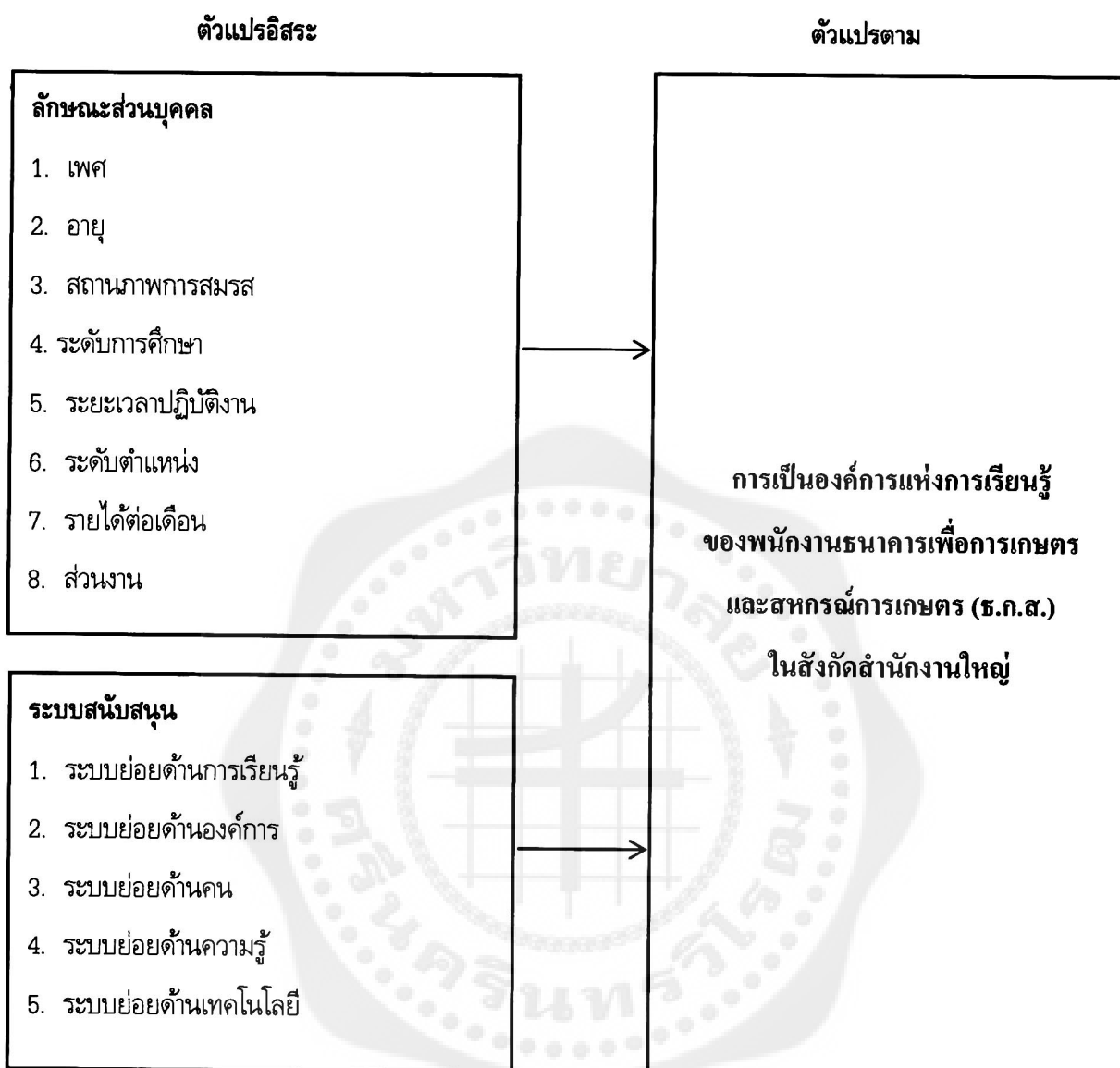
ระบบย่อยด้านองค์การ หมายถึง การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ และดำเนินไปเพื่อการนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยมิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

ระบบย่อยด้านคน หมายถึง ระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ที่มีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี หมายถึง เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เช่น การใช้ตัวแบบจำลอง การประชุมทางไกล สามารถแบ่งเป็นเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งรายได้ต่อเดือน และส่วนงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

2. ระบบสนับสนุนประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt
4. แนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
5. ยุทธศาสตร์สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส.
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ความหมายของลักษณะประชากรศาสตร์

สุวสา ชัยสุรัตน์ (2537) กล่าวว่าประชากรศาสตร์ (Demographic) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นหลักเกณฑ์ในการบ่งบอกถึงลักษณะทางประชากรที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ ได้แก่ อายุ เพศ ขนาดครอบครัว รายได้ การศึกษา อาชีพ วัฏจักรชีวิตครอบครัว ศาสนา เชื้อชาติ สัญชาติ และสถานภาพทางสังคม (Social class)

Kotler (คุณิตสา กอชัยพฤกษ์, 2549: 10; อ้างอิงจาก Kotler, 1997) อธิบายว่า โครงสร้างทางประชากรศาสตร์ประกอบด้วยคุณลักษณะหลายประการ คุณลักษณะหรือองค์ประกอบด้านประชากรที่สำคัญๆ ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ การศึกษา อาชีพ รายได้ เป็นต้น โดยองค์ประกอบด้านอายุและเพศเป็นองค์ประกอบหรือคุณลักษณะขั้นพื้นฐานของประชากร และจัดว่ามีความสำคัญกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ

(1) องค์ประกอบด้านเพศพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกันทั้งระดับการศึกษา อายุเมื่อแรกสมรส การเข้าสู่แรงงาน แบบแผนของอาชีพ รายได้ และคุณลักษณะอื่นๆ ทางเศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา วัฒนธรรม เป็นต้น

(2) องค์ประกอบด้านอายุเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ทางประชากรเกือบทุกด้าน เพราะอายุเป็นตัวเลขพื้นฐานที่สุดของคุณลักษณะส่วนบุคคล

(3) องค์ประกอบด้านสถานภาพเป็นการศึกษาถึงสถานะการสมรส สามารถแบ่งประชากรตามสถานภาพสมรส เป็นคนโสด สมรส หม้าย หย่าร้าง ปกติจะเป็นไปตามกฎหมายหรือหลักทางศาสนา และแปรผันไปตามอายุ

(4) องค์ประกอบด้านรายได้เป็นการแสดงถึงคุณลักษณะในเชิงเศรษฐกิจของประชากร

(5) องค์ประกอบด้านการศึกษา การจำแนกประชากรตามระดับการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะระดับการศึกษาเป็นดัชนีแสดงถึงฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมได้เป็นอย่างดี สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่อ่านออกเขียนได้ และกลุ่มที่ไม่รู้หนังสือ

(6) องค์ประกอบด้านอาชีพ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลประกอบเพื่อเลี้ยงชีพของตนและครอบครัว เช่น วิศวกร เสมียน กรรมกร เป็นต้น

องค์ประกอบของประชากร (Population composition) หมายถึง คุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในประชากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับประชากรกลุ่มอื่นๆ ได้ ลักษณะที่กล่าวแล้วนั้นอาจเป็นลักษณะทางประชากร ลักษณะทางสังคม หรือลักษณะทางเศรษฐกิจก็ได้ องค์ประกอบของประชากรมีอยู่มากมายหลายลักษณะ ดังนั้นจึงเลือกศึกษาเฉพาะองค์ประกอบที่สำคัญเท่านั้น องค์ประกอบที่นับว่ามีความสำคัญในแง่การศึกษาทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ แรงงาน รายได้ การศึกษา สถานภาพสมรส เขตที่อยู่อาศัยในเมืองและชนบท ในบรรดาองค์ประกอบหรือคุณลักษณะสำคัญๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น มีบางลักษณะที่ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุดในการศึกษาทางประชากร เช่น เพศ และอายุ เพราะทำให้สามารถมองเห็นและเข้าใจสถานการณ์ทางประชากรได้อย่างชัดเจนทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เป็นเครื่องชี้ภาวะและแนวโน้มของประชากรได้เป็นอย่างดี (มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. 2559: ออนไลน์)

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2542: 44-52) กล่าวถึงแนวความคิดด้านประชากรว่า เป็นทฤษฎีที่ใช้หลักการของความเป็นเหตุเป็นผลกล่าวคือ พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมากระตุ้นเป็นความเชื่อที่ว่า คนที่มีคุณสมบัติทางประชากรที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งแนวความคิดนี้ตรงกับทฤษฎีกลุ่มสังคม (Social categories theory) ของ De Fleur & Bcll-Rokeah (1996) ที่อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวข้องกับลักษณะต่างๆ ของบุคคลหรือลักษณะทางประชากร ซึ่งลักษณะเหล่านี้สามารถอธิบายเป็นกลุ่มๆ ได้ คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมคล้ายคลึงกันมักจะอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนั้นบุคคลที่อยู่ในลำดับชั้นทางสังคมเดียวกันจะเลือกรับและตอบสนองต่อเนื้อหาข่าวสารในแบบเดียวกัน และทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences theory) ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาจากแนวความคิดเรื่องสิ่งเร้าและการตอบสนอง (Stimulus-response) หรือทฤษฎีเอส-อาร์ (S-R theory) ในสมัยก่อน และได้นำมาประยุกต์ใช้อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสารว่า ผู้รับสารที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันจะมีความสนใจต่อข่าวสารที่แตกต่างกัน

ปรเม สตะเวทิน (2546: 112-118) อธิบายถึงคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน คุณสมบัติเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารถึงผู้รับสาร วิธีการที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์ผู้รับสารจำนวนมากคือ การจำแนกผู้รับสารออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะประชากร (Demographic characteristics) ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ การศึกษา ศาสนา สถานภาพสมรส เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้มีผลต่อการรับรู้การตีความและการเข้าใจในการสื่อสารทั้งสิ้น (กิตติมา สุรสนธิ. 2541: 15-17)

1. เพศ (Sex) หญิงชายมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสรีระ ความถนัด สภาวะทางจิตใจอารมณ์ จากงานวิจัยทางด้านจิตวิทยาทั้งหลายได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมได้กำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนทั้งสองเพศไว้แตกต่างกัน

2. อายุ (Age) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์ เนื่องจากอายุเป็นตัวกำหนดหรือเป็นสิ่งที่บ่งบอกเกี่ยวกับความมีประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ ของบุคคลสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเครื่องบ่งชี้หรือแสดงความคิด ความเชื่อ ลักษณะการโต้ตอบต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นของบุคคล คนเราโดยทั่วไปเมื่ออายุเพิ่มขึ้น ประสบการณ์สูงขึ้น ความฉลาดรอบคอบก็เพิ่มมากขึ้น วิธีคิดและสิ่งที่สนใจก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

3. การศึกษา (Education) หรือความรู้เป็นลักษณะอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสาร การที่คนได้รับการศึกษาที่ต่างกัน ในยุคสมัยที่ต่างกัน ในระบบการศึกษาที่แตกต่างกันย่อมมีความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์ และความต้องการที่ต่างกัน คนทุกๆ ไปมักจะสนใจหรือยึดแนวความคิดในแนวสาขาของตนเป็นสำคัญ และบุคคลมักมีลักษณะบางประการที่แสดงหรือบ่งชี้ถึงพื้นฐานการศึกษาหรือสาขาวิชาที่เรียนมา เนื่องจากสถาบันการศึกษาเป็นสถาบันที่อบรมกล่อมเกล้าให้บุคคลมีบุคลิกภาพไปในทิศทางที่ต่างกัน ทางด้านครูผู้สอนก็มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้เรียนโดยการสอดแทรกความรู้สึกนึกคิดของตนให้แก่ผู้เรียน ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นตัวกำหนดในกระบวนการเลือกสรรของผู้รับ

4. สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ (Socio-economic status) ได้แก่ เชื้อชาติและชาติพันธุ์ ถิ่นฐานภูมิลาเนา พื้นฐานของครอบครัว อาชีพ รายได้ และฐานะทางการเงิน ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อผู้รับ ซึ่งในการวิจัยทางด้านนิเทศศาสตร์ได้ชี้ให้เห็นว่า สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจของผู้รับสารมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อปฏิกิริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารและสาร สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจทำให้คนมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีประสบการณ์ที่ต่างกัน มีทัศนคติ ค่านิยม และเป้าหมายที่ต่างกัน

5. ศาสนา (Religion) การนับถือศาสนาเป็นลักษณะอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสารทั้งด้านทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรม ศาสนามีส่วนเกี่ยวข้องกับคนและกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตตลอดทั้งชีวิต (ประมะสตะเวทิน. 2546: 7) สรุปอิทธิพลของศาสนาที่มีต่อบุคคลได้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านศีลธรรม คุณธรรม ความเชื่อทางจรรยาของบุคคล ด้านการเมือง และด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านประชากรนั้นยังมีลักษณะอื่นๆ อีกซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อทำความรู้จักกับการสื่อสารได้ โดยอยู่ภายใต้แนวความคิดที่ว่า ถ้าบุคคลมีปัจจัยเหล่านั้นแตกต่างกัน ความคิดและการกระทำก็มีแนวโน้มที่จะแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งแนวความคิดนี้สามารถนำไปใช้อธิบายปัจจัยของประชากรด้านอื่นๆ ได้

กรณีการ เหมือนประเสริฐ (2548) ทำการศึกษาพบว่า ในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ประกอบไปด้วยบุคลากรระดับต่างๆ เป็นจำนวนมาก บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันนี้มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร และลักษณะพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ดังนี้

1. อายุกับการทำงาน (Age and job performance) เป็นที่ยอมรับว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยลงในขณะที่อายุเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่มียุมากก็มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสามารถปฏิบัติหน้าที่การงานที่จะก่อให้เกิดผลผลิตสูงได้ นอกจากนี้คนที่มียุมากขึ้นจะไม่ค่อยลาออกหรือย้ายงาน และจะปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ ขาดงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

2. เพศกับการทำงาน (Gender and job performance) จากการศึกษโดยทั่วไปความสามารถเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามในการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุก ความคิดก้าวไกล และมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง แต่จะไม่มี ความแตกต่างในเรื่องผลงานและความพึงพอใจในงาน

3. สถานภาพการสมรสกับการทำงาน (Marital status and job performance) พบว่า พนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงานและมีอัตราการลาออกจากงานน้อยกว่าผู้ที่ เป็นโสด นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่ เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย

4. ความอาวุโสในการทำงานกับการทำงาน (Tenure and job performance) ผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานจะมีผลงานและความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานใหม่ และผู้ที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน (ปรเม สตะเวทิน. 2533: 112) โดยวิเคราะห์จากปัจจัย ดังนี้

4.1 เพศ ความแตกต่างทางเพศทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารต่างกันคือ เพศหญิงมีแนวโน้มมีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นจากการรับและส่งข่าวสารนั้นด้วย (Will. 1980: 87) นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน

4.2 อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนแตกต่างกันเรื่องความคิดและพฤติกรรม คนที่มีอายุน้อยมักจะมี ความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่มียุมาก ในขณะที่คนที่มียุมากมักจะมี ความคิดอนุรักษนิยม ยึดถือการปฏิบัติ ระเบียบวิธีและมองโลกในแง่ร้ายมากกว่าคนที่มียุน้อย เนื่องจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน ลักษณะการใช้สื่อก็ต่างกัน คนที่มีอายุน้อยมักจะใช้สื่อเพื่อแสวงหาข่าวสารหนักๆ มากกว่าความบันเทิง

4.3 การศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี เพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดี ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ หากไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ

4.4 สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ รายได้ และสถานภาพทางสังคมมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อปฏิกิริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสาร เพราะแต่ละบุคคลมีความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ประสบการณ์ ทัศนคติ ค่านิยมและเป้าหมาย ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล (Individual differences theory) ของ De Fleur (1996) เสนอหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล ดังนี้

- 1) มนุษย์มีความแตกต่างอย่างมากในองค์ประกอบทางจิตวิทยานุบุคคล
- 2) ความแตกต่างนี้ บางส่วนมาจากลักษณะแตกต่างทางชีวภาคหรือทางร่างกายของแต่ละบุคคล แต่ส่วนใหญ่แล้วมาจากความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้
- 3) มนุษย์ที่ได้รับการเลี้ยงดูภายใต้สถานการณ์ต่างๆ จะเปิดรับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างกว้างขวาง
- 4) การเรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัว ทำให้เกิดทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อถือที่รวมกันเป็นลักษณะทางจิตวิทยาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไป

สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะประชากรศาสตร์เป็นปัจจัยหรือคุณลักษณะที่บ่งบอกถึงความหลากหลายด้านภูมิหลังของบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษาอาชีพ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ความอาวุโสในการทำงาน เป็นต้น โดยจะแสดงความเป็นมาของแต่ละบุคคลจากอดีตถึงปัจจุบัน ซึ่งลักษณะพฤติกรรม การแสดงออก ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ รูปแบบการทำงานและการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีสาเหตุมาจากความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์หรือภูมิหลังของบุคคล ในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ประกอบด้วยพนักงานหรือบุคลากรเป็นจำนวนมากจึงมีการจำแนกออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะประชากร (Demographic characteristics)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

การนิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) โดยนักวิชาการและนักวิจัยที่นำมาใช้อ้างอิงในการวิจัยครั้งนี้มีมากมาย และในมุมมองระดับองค์การที่แคบและกว้างแตกต่างกัน ดังนี้

Peter Senge (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. 2555: 9-5; อ้างอิงจาก Senge. 1990: 3) อธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นที่ที่คนหรือพนักงานในองค์การสามารถขยายขีดความสามารถได้อย่างต่อเนื่องในการสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งเป็นที่ที่ความคิดใหม่ๆ ได้รับการใส่ใจ ส่งเสริมและสนับสนุน เป็นที่ที่มีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ที่ทุกคนเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge จึงเป็นองค์การที่ซึ่งสมาชิกสามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างไม่หยุดนิ่ง โดยมีการเรียนรู้ในลักษณะปรับตัวเพื่อความอยู่รอด รวมทั้งพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

David A. Garvin (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. 2555: 9-5; อ้างอิงจาก Garvin. 1993: 80) อธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การฉกฉวยให้ได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ใหม่ๆ และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้

Wick and Leon (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. 2555: 9-6; อ้างอิงจาก Wick; & Leon. 1993: 126-140) อธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่ปรับตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างและพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต และให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือองค์การขนาดเล็กแล้วแต่มีพื้นฐานเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น การก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วย ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างรับข้อมูลของบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทบทวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งวางแผนที่มุ่งต่อการบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพยายามคิดค้นหนทางใหม่ๆ ที่นำไปสู่การทดลองและทดสอบเพื่อที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตลอดจนนำผลที่ได้มาปฏิบัติจริงในองค์การอยู่เสมอ

Watkins and Golembiewski (ยุพร ศุภรัตน์. 2552: 24; อ้างอิงจาก Watkins; & Golembiewski. 1995) อธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ในองค์การนี้เกิดทั้งในระดับบุคคล ทีม องค์การ และในสังคมที่องค์การมีปฏิสัมพันธ์ด้วย การเรียนรู้เป็นความต่อเนื่อง เป็นการใช้กระบวนการหรือขั้นตอนอย่างมีกลยุทธ์ นั่นคือ การนำไปผสมผสานกับการทำงาน

Michael J. Marquardt (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. 2555: 9-5; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 80) อธิบายคำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังจากสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จขององค์การ และแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งยังให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ ตลอดจนสนับสนุนการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต แนวคิดของ Marquardt เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Martha A. Gephart; et al. (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. 2555: 9-6; อ้างอิงจาก Gephart; et al. 1996: 26) อธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง องค์การดังกล่าวประกอบด้วย กระบวนการการวิเคราะห์ การตรวจสอบและให้ข้อมูลสะท้อนกลับ นอกจากนี้ยังพบว่า ความสอดคล้องระหว่างทิศทางของแผนในการพัฒนาและบริหารจัดการที่เกิดขึ้นในกระบวนการเรียนรู้กับเป้าหมายขององค์การ ในขณะเดียวกันกระบวนการดังกล่าวเหล่านี้ก็จะเป็นตัวผลักดันให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้และพัฒนา ตลอดจนยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระบบ

Swee C. Goh (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. 2555: 9-5; อ้างอิงจาก Goh. 1998: 15-20) ให้การสนับสนุนความหมายของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Garvin โดยเพิ่มเติมว่าองค์การทุกองค์การสามารถเรียนรู้ได้

และหากสามารถเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์กรอื่นหรือประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ ขณะที่องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อยๆ หายไปจากธุรกิจ ทั้งนี้ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้

Hargreaves and Jarvis (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. 2555: 9-5; อ้างอิงจาก Hargreaves; & Jarvis. 1998: 31-32) ให้ความเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นกับบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร หรือกระทั่งความสัมพันธ์ระดับองค์กร องค์กรรูปแบบนี้มีความ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อไปสู่การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศบนความเชื่อว่า การพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำให้เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่อง ทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์ ระบบ ข้อมูลและบริการ รวมทั้งความสามารถของบุคลากรด้วยวิธีการ ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจและวิถีปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การสร้างให้ สมาชิกในองค์กรเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างถ่องแท้ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาความคิดและ นวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการในการทำงานอย่างต่อเนื่อง อาจมีบรรยากาศของการร่วม สันทนาและถกเถียงกันในประเด็นต่างๆ ที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน รวมทั้งอาจเกิดจากการอาศัยการเรียนรู้ผ่าน ประสบการณ์ของผู้อื่นได้อีกด้วย

วิจารณ์ พานิช (อภิษฐา บุญเจริญ. 2556: 8; อ้างอิงจาก วิจารณ์ พานิช. 2549: 74) อธิบายความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ และนำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง ตัวองค์กรเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2553: 7) ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการ จัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กรในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนด เป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย อาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ทองดี ชัยพานิช (2553: 13) มีความเห็นว่า ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ เรียนรู้จากการสร้างสรรค์ แสวงหาและถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ๆ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอัน ละอ่อนถึงความรู้และความคิดเหล่านั้น เช่น

- 1) เป็นการเรียนรู้ของทั้งองค์กร จากผู้นำ ผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากรทุกระดับ
- 2) คนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
- 3) บรรยากาศและโครงสร้างขององค์กรเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร
- 4) เน้นสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ด้วยการใฝ่หาความรู้ยากเห็น
- 5) มีเทคโนโลยีและสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

- 6) องค์การมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและรวดเร็ว
- 7) บุคลากรมีคุณภาพและความสามารถทั้งในหน้าที่และการเรียนรู้ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท และมีขวัญกำลังใจ
- 8) บุคลากรมีเกลียวสัมพันธ์ที่ดีทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ บุคลากรรู้สึกว่าเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- 9) มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติเป็นโอกาสและยอมรับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด
- 10) บุคลากรมีสำนึกมุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ
- 11) ทุกคนในองค์การได้ร่วมวิสัยทัศน์และทำเพื่อส่วนรวม

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การเพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทำให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้ทีมงานเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) อันเป็นการสร้างองค์การให้เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ก็เสมือนมีเกราะคุ้มครององค์การให้สามารถแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในอนาคตได้อย่างยั่งยืน และยังมีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้จากสิ่งที่อยู่รอบตัวได้อย่างไม่มีวันหมด จึงขออธิบายความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ดังนี้ (ภาคภูมิฤกษ์เมธ. 2555: 9-11-9-12)

1. ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อองค์การ มีดังนี้

1.1 องค์การสามารถใช้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกรอบอ้างอิงในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาขององค์การให้สามารถอยู่รอด และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว

1.2 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้องค์การมีระบบของการสร้างภูมิคุ้มกันให้เกิดขึ้นสามารถเรียนรู้ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น และมีกลไกหรือวิธีที่รับมือเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้อย่างรวดเร็ว

1.3 การนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การ จะช่วยสร้างบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันในองค์การได้ดีขึ้น หากผู้บริหารสามารถใช้ศิลปะและเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนกันเพื่อสร้างคุณค่าให้กับการทำงานโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.4 องค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยเกื้อหนุนการทำงานบนพื้นฐานของการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

1.5 การนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การจะช่วยสร้างความคุ้นเคย และสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้กับสมาชิกในองค์การ ทำให้เมื่อมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้พัฒนางานก็จะลดกระแสไม่เกิดการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น

1.6 องค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การให้ได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากองค์การอื่น และจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ช่วยให้มีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

2. ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผู้บริหาร มีดังนี้

2.1 การเข้าใจแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีส่วนทำให้ผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า และใช้ความพยายามในการสร้างกลไกการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับองค์การในทุกระดับ

2.2 การเข้าใจแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้ผู้บริหารไม่ประมาทต่อสถานการณ์ โดยพยายามเรียนรู้และหาข้อมูล รวมทั้งตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์การ เพื่อคิดหาวิธีที่จะป้องกันแก้ไขหรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบจากคู่แข่งในอนาคต

2.3 การนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้จะช่วยพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งนักบริหารและบุคลากรในแต่ละระดับ

2.4 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนมากขึ้น รวมทั้งสามารถหาวิธีที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ความเชี่ยวชาญนั้น และสร้างโอกาสให้บุคลากรคนอื่นสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันจนทำให้เกิดความรู้เฉพาะขององค์การ

2.5 องค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นกรอบที่ช่วยทำให้ผู้บริหารมีแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อความอยู่รอด และความได้เปรียบของธุรกิจในแต่ละด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การเงินและการบัญชี เป็นต้น

2.6 องค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นกรอบที่ช่วยทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญ และสามารถกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรขององค์การแต่ละระดับ

3. ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อบุคลากร มีดังนี้

3.1 การนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้จะช่วยทำให้บุคลากรได้ตรวจสอบตัวเอง และสามารถวางแผนพัฒนาตนเองให้สอดคล้องต่อเป้าหมายของทั้งตนเองและองค์การ

3.2 ความสำเร็จของการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญ และมีความภาคภูมิใจเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จากการเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วย

4. ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการคือ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้การพัฒนาแนวคิดและแนวปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ ซึ่งเป็นฐานคิดที่ทำให้เกิดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ เพราะการมีองค์ความรู้พื้นฐานจะช่วยทำให้นักวิชาการสามารถวิพากษ์แนวคิดที่มีอยู่ และเสนอแนะตัวแบบต่างๆ เพื่อลดข้อจำกัดในการอธิบาย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ด้านทฤษฎีองค์การต่อไป

ระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้

ระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เน้นความเป็นระบบหรือกระบวนการทำให้เข้าใจถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สนับสนุนการสร้าง และบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การจนพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีส่วนก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การในแต่ละระดับตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงจุดสิ้นสุดของกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอน ได้แก่ ระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Watkins and Marsick (1993) และระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996)

1. ระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Pedler

Pedler; et al. (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. 2555: 10-14-10-16; อ้างอิงจาก Pedler; et al. 1991) ใช้คำว่า “บริษัทแห่งการเรียนรู้” แทนองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะขององค์การที่มีการส่งเสริมและเอื้ออำนวยการเรียนรู้ทั้งคนในองค์การและบุคคลภายนอกที่ติดต่อกับองค์การ รวมทั้งยังมีโครงสร้างที่กระจายอำนาจและวัฒนธรรมที่มีการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์การแนวทางของ Pedler และคณะ มีที่มาขององค์ประกอบจาก 5 กลุ่มแนวคิด ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) การมองกลับเข้าไปสู่องค์การ (Looking in) โครงสร้าง (Structure) การมองออกไปสู่ภายนอก (Looking out) และโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunity) และกำหนดองค์ประกอบคุณลักษณะบริษัทแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การนำกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ไปผนวกกับกลยุทธ์องค์การ (Activities of the learning approach to strategy) นโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะมาจากการผ่านขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ขององค์การ

1.2 กิจกรรมต่างๆ ในการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Activities of participative policy-making) บุคลากรทุกระดับจะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และสร้างกฎเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพต่างๆ ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรกลายเป็นความจริงได้ในที่สุด

1.3 มีกระบวนการสารสนเทศ (Information) เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำมาใช้สร้างระบบฐานข้อมูลและการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจความเป็นไปต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งสามารถช่วยสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร

1.4 มีการควบคุมและตรวจสอบทางบัญชี (Formative accounting and control) ให้คำแนะนำ ประเมิน ตรวจสอบการใช้เงินและทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

1.5 มีการแลกเปลี่ยนติดต่อสื่อสารกันภายใน (Internal exchange) แผนกต่างๆ มองการเชื่อมโยงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.6 มีความยืดหยุ่นในระบบการให้รางวัล (Reward flexibility) องค์กรต้องมีระบบการให้รางวัลที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามำกำหนดลักษณะและรูปแบบการให้รางวัล

1.7 มีโครงสร้างที่ช่วยในการขับเคลื่อน (Enabling structure) โครงสร้างควรมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อตอบสนองต่อการทำงานที่หลากหลายและสนองต่อเป้าหมายหลายๆ ด้าน

1.8 บุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanners) ส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรทุกคนต้องทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ตรวจสอบ วิเคราะห์ และรายงานผลเกี่ยวกับความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัท ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ

1.9 มีการเรียนรู้เกิดขึ้นระหว่างบริษัท (Inter-company learning) เรียนรู้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการทำงาน รวมทั้งเทคนิคจากองค์กรที่ทำได้ดีกว่า อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งปรับใช้และต่อยอดทางความคิด

1.10 มีบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ (Learning climate) ทุกคนในองค์กรต่างมีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพยายามที่จะเรียนรู้เพื่อแก้ไขและยกระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น

1.11 โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development opportunities for all) องค์กรจะมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาตนเอง และต้องสามารถทำให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการพัฒนา สำรวจความจำเป็นในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และสามารถเชื่อมโยงความจำเป็นนั้นกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาสายอาชีพ

2. ระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Watkins and Marsick

Watkins and Marsick (ภาคภูมิ ถูกชะเมธ. 2555: 10-16-10-17; อ้างอิงจาก Watkins; & Marsick. 1993: 3-22, 139) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทำให้องค์การจะต้องพร้อมรับกับ

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยองค์การในการพัฒนาและสร้างแนวทางใหม่ ขึ้นกับองค์การ และให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงกระบวนการขององค์การที่จัดให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมและกลุ่ม ระดับองค์การ และระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมอันนำไปสู่ การเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีอย่างต่อเนื่องแนวทางของ Watkins and Marsick จึงเน้นการมอบ อำนาจให้พนักงานและการกระตุ้นการเรียนรู้ โดยกำหนดปัจจัยสำคัญ 7 ประการ ที่จะผลักดันให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ ได้แก่

2.1 การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities) เป็นการ สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นโดยออกแบบการเรียนรู้ให้ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของงานย่อยๆ

2.2 สนับสนุนให้มีการร่วมสนทนาและซักถาม (Promote inquiry and dialogue) ควรมีการ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการสงสัย ตั้งคำถาม การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการ ทดลอง วัตถุประสงค์และพิสูจน์โดยการนำแนวคิดต่างๆ มาทดลองใช้ให้เกิดขึ้นเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงาน

2.3 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage collaboration and team learning) องค์การควรออกแบบงานที่เปิดโอกาสให้นำความคิดเห็นที่หลากหลายของกลุ่มต่างๆ มาใช้สร้างค่านิยม การทำงานเป็นทีมของคนในองค์การ

2.4 สร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกัน (Establish systems to capture and share learning) ควร เป็นระบบที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการให้เข้ากับการปฏิบัติงาน และต้องสามารถเอื้ออำนวยให้พนักงาน เข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่ายและต่อเนื่อง

2.5 การมอบอำนาจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Empower people toward a collective vision) เป็นการสนับสนุนให้พนักงานได้คิดริเริ่มสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง แล้วแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มต่างๆ ใน องค์การจนกลายเป็นวิสัยทัศน์ที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมร่วม

2.6 สร้างให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Connect the organization to its community and environment) องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานติดตามข้อมูลผลกระทบ ของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์การ เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้สอดคล้องต่อการ เปลี่ยนแปลงนั้น รวมทั้งสร้างความเชื่อมโยงกับชุมชนและสังคมโดยรอบ

2.7 จัดหาผู้นำเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Provide strategic leadership for learning)

3. ระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

Marquardt (ภาควิชา ฤกษ์เมธ. 2555: 10-18; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996) อธิบายว่า ได้นำ แนวคิดของ Senge (1991) มาประยุกต์ใช้ แต่ได้เพิ่มองค์ประกอบบางประการเพื่อทำให้องค์การกลายเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจและพัฒนาระบบขององค์การที่เชื่อมโยงกัน มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน (The system linked organization model) ซึ่งประกอบขึ้นจาก 5 ระบบย่อย ได้แก่ การเรียนรู้ องค์การ คน เทคโนโลยี และความรู้ ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงโดยละเอียดในส่วนต่อไป

จากการเปรียบเทียบระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสามพบว่า แนวทางของ Pedler และคณะ (1991) เน้นการออกแบบระบบขององค์การให้มีบรรยากาศการเรียนรู้เกิดขึ้น และเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ควบคู่กับการเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่วนแนวทางของ Watkins and Marsick (1993) เน้นการเรียนรู้ในงาน โครงสร้างและการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งยังเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนแนวทางของ Marquardt (1996) ให้ความสำคัญกับการพัฒนากลยุทธ์การสร้างให้เกิดการขับเคลื่อนการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงองค์การ การมอบอำนาจให้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Marquardt (1996) เป็นปัจจัยสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้วยเหตุผลที่ว่า

- 1) ธ.ก.ส. กำหนดยุทธศาสตร์สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวทางของ Marquardt
- 2) แนวคิดระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Marquardt ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่ครอบคลุมสาระสำคัญของการก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การต่างๆ ในปัจจุบัน
- 3) แนวคิดของ Marquardt ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทุกระดับในองค์การ ได้แก่ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 4) แนวคิดของ Marquardt มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญหลายคน เช่น วินัย 5 ประการของ Senge (1991) และแนวคิดการเรียนรู้ให้องค์การของ Garvin (1993) เป็นต้น สามารถบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 3 คน ได้ดังนี้

Peter Senge	Michael J. Marquardt	David A. Garvin
1. การคิดอย่างเป็นระบบ	1. การขับเคลื่อนการเรียนรู้	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
2. ความสามารถของบุคคล	2. การปรับเปลี่ยนองค์การ	2. การทดลองแนวทางใหม่ๆ
3. รูปแบบทางความคิด	3. การมอบอำนาจให้แก่บุคคล	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต
4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4. การจัดการความรู้	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้ดีเป็นอย่างดี
5. การเรียนรู้ของทีม	5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์การ

ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบที่สำคัญสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จากมุมมองของ 3 นักวิชาการ

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้ สู่...ปัญญาปฏิบัติ. หน้า 88.

5) Marquardt เสนอแบบประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งองค์การภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศนำแบบประเมินชุดนี้ไปใช้ในการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้ง ธ.ก.ส. ได้นำแบบประเมินดังกล่าวมาประยุกต์ใช้สำหรับเก็บข้อมูลพนักงานทั่วทั้งองค์การ เพื่อประเมินระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื้อหาในแบบสอบถามครอบคลุมระบบย่อย 5 ด้าน ได้แก่

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ มุ่งวัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หรือการขับเคลื่อนการเรียนรู้ (Learning dynamics) ของพนักงานในองค์การ โดยองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ จัดบรรยากาศภายในองค์การให้เอื้อต่อการเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

ระบบย่อยด้านองค์การ มุ่งวัดการปรับเปลี่ยนองค์การ หรือปฏิรูปองค์การ (Organization transformation) ด้านวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

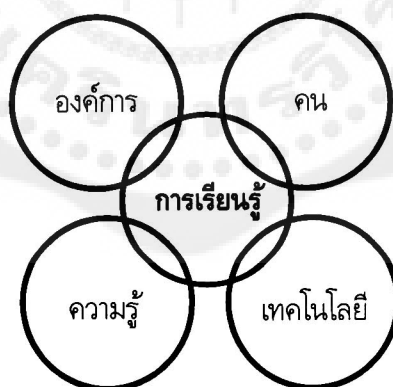
ระบบย่อยด้านบุคคล มุ่งวัดการกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล (People empowerment) ทั้งผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างหรือผู้มาติดต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และชุมชน เพื่อร่วมพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การ

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มุ่งวัดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology application) ในการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

ระบบย่อยด้านความรู้ มุ่งวัดการจัดการความรู้ (Knowledge management) ของพนักงานในองค์กรตั้งแต่การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้เป็นกระบวนการจัดการความรู้

ระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

Michael J. Marquardt (1996) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย จอร์จ วอชิงตัน สหรัฐอเมริกา เป็นหนึ่งในนักวิชาการที่นำเอาแนวคิดของ Senge (1991) มาประยุกต์ใช้ แต่ได้เพิ่มองค์ประกอบบางประการเพื่อให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจและพัฒนาระบบองค์การที่เชื่อมโยงกัน มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน (The system linked organization model) ซึ่งประกอบขึ้นจาก 5 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem) ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization subsystem) ระบบย่อยด้านคน (People subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge subsystem) และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology subsystem) ดังภาพประกอบ 3 (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-6; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 22-28)



ภาพประกอบ 3 ตัวแบบที่เน้นระบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

ที่มา: ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2555). กระบวนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 11-6; อ้างอิงจาก Marquardt. (1996).

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem)

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักในองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น องค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ระดับของการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ องค์การ มิติที่ 2 ประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มิติที่ 3 ทักษะของการเรียนรู้ 6 ทักษะ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม และการสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน ดังภาพประกอบ 4 (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-7; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 30)



ภาพประกอบ 4 ตัวแบบระบบย่อยการเรียนรู้ 3 มิติ

ที่มา: ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2555). *กระบวนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. หน้า 11-7; อ้างอิงจาก Marquardt. (1996: 30).

1.1 มิติที่ 1 ระดับของการเรียนรู้

Marquardt ได้แบ่งระดับของการเรียนรู้ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.1.1 การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual learning) ในองค์การถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นโดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์การนั้นๆ ยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้หมายถึง การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษ รวมทั้งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคล (Personal insights) ดังนั้นทุกคนในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้น ความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แกกันและกัน ในการเรียนรู้ระดับบุคคลจะต้องมีการวางแผนในการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่ขั้นการเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าแก่การจ้างงาน (Employability) (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-8; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 32-34) การเรียนรู้ของบุคคลจึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยี (Marquardt. 2557: 58)

สำหรับปัจจัยและเทคนิคสำคัญที่จะช่วยเพิ่มพลัง และผลที่จะเกิดแก่การเรียนรู้ของบุคคลในองค์การ มีดังนี้ (Marquardt. 2557: 79-83)

1) วิธีการที่เหมาะสมในการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ในที่ทำงานควรเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะของการฝึกสอนงานจริง (On-the-job coaching) การเรียนรู้เชิงผสมผสานการปฏิบัติจริง (Action learning) การใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือการวางแผนงานเชิงวิเคราะห์ (Reflective planning) ส่วนการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom training) ควรเป็นการฝึกอบรมแบบทันเวลา (Just-in-time) ที่พนักงานจะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับงานจริงได้ทันที

2) เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เช่น Web-based learning เป็นเครื่องมือช่วยในการค้นคว้าความรู้ สามารถอภิปรายกลุ่มและนำเสนอข้อคิดเห็นในพื้นที่ส่วนตัวหรือพื้นที่สาธารณะของเว็บได้ อันเป็นการขยายขอบเขตการสร้างอัจฉริยภาพของผู้เรียนควบคู่กับการกำจัดกำแพงกีดขวางการเรียนรู้ในยุคใหม่ไม่ว่าจะเป็นเพศ วัย วัฒนธรรมของแต่ละสังคม และขอบเขตพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

3) เร่งการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น โดยการจัดสภาพแวดล้อมให้ดูเป็นธรรมชาติ มีชีวิตชีวา และสบายๆ เป็นกันเอง การใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนและรองรับความต้องการในการเรียนรู้ รวมถึงรูปแบบและความเร็วในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป การจัดให้มีวัสดุประกอบการเรียนรู้ทั้งที่เป็นรูปภาพ เสียง และข้อความ รวมถึงการจัดรูปแบบให้เป็นการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่โดยพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาค

4) แผนการพัฒนาร่างบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นวิถีชีวิตที่สำคัญและจำเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะกระตุ้น สนับสนุน จูงใจ เร่งการเรียนรู้ และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาร่างตนเองอย่างต่อเนื่อง ทุกคนในองค์กรจะมีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพภายใต้ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้คือ หลักสูตรการเรียนการสอน การอบรมสัมมนา การฝึกปฏิบัติ สื่อประสมสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน รวมถึงคลังข้อมูล (Data banks) ที่เอื้ออำนวยแก่การเรียนรู้ด้วยความเสมอภาค และที่สำคัญนอกจากทักษะที่สัมพันธ์กับงานของตนเองแล้ว ก็ควรจะเรียนรู้ทักษะของงานอื่นๆ ในหน่วยงานด้วย การเรียนรู้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ และเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร การเรียนรู้ของบุคคลจะถูกถ่ายโอนไปเก็บยังฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อประโยชน์ต่อไปในอนาคต

1.1.2 การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group/Team learning) Marquardt เห็นว่าทีมงานได้กลายมาเป็นส่วนสำคัญยิ่งขึ้นในองค์กร เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึงจากระดับปัจเจกบุคคล สู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่นๆ จนทั่วทั้งองค์กร (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-8; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 35-37) การเรียนรู้ของทีมจะเน้นความสนใจไปที่กระบวนการในการพัฒนากำลังความสามารถของทีมให้เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อสร้างการเรียนรู้และผลลัพธ์อย่างที่ต้องการให้สมาชิกของทีมองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพยายามสร้างศักยภาพที่สมบูรณ์ของทีมในเชิงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานข้ามสายงาน การบริหารจัดการคุณภาพ และการจัดตั้งทีมงานที่หลากหลายเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมที่ทำการเรียนรู้โดยผสมผสานกับการปฏิบัติงานจริงนั้น สามารถจะเป็นตัวแบบขนาดย่อมๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี (Marquardt. 2557: 86)

1.1.3 การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organizational learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร (Marquardt. 2557: 58) การเรียนรู้ในระดับองค์กรแตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลและทีมงานใน 2 ประเด็น คือ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-8; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 36)

ประเด็นที่ 1 คือ การเรียนรู้ที่ทั้งองค์การเกิดจากการที่ผู้คนในองค์การมีทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด (Mental model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นที่ 2 คือ การเรียนรู้ขององค์การนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่างๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 มิติที่ 2 ประเภทของการเรียนรู้

Marquardt ได้แบ่งการเรียนรู้ขององค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-8-11-9; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 38-40)

1.2.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์ โดยผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจะถูกนำมาวิเคราะห์บทวนไต่ตรองในฐานะที่เป็นข้อมูลของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ จากนั้นก็จะได้สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory learning) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต เป็นการปฏิบัติการที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์หรือการเรียนรู้จากการวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุด โดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วหาวิธีที่จะบรรลุมโนทัศน์ที่คาดการณ์ไว้

1.2.3 การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deuteron learning) เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่องค์การได้เรียนรู้มาแล้ว โดยรู้ว่าอะไรที่ทำได้หรือเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เป็นการค้นพบทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการเรียนรู้

1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นถ้าปราศจากการปฏิบัติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการทำงานกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงๆ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาทำให้ผู้คนในองค์การมีการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยังสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติก่อตัวมาจากประสบการณ์และความรู้ไม่ว่าจะเป็นไปในระดับบุคคลหรือทีมงาน รวมทั้งข้อสงสัยในเชิงทักษะต่างๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ และสร้างสรรค์ขึ้นได้ในองค์การ

1.3 มิติที่ 3 ทักษะของการเรียนรู้

Marquardt ได้อธิบายถึงทักษะการเรียนรู้ว่ามี 6 ทักษะ ดังนี้ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-9-11-11; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 4, 45-46)

1.3.1 การคิดเข้าใจอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นกรอบแนวคิดในอันที่จะช่วยให้การสร้างรูปแบบต่างๆ ให้มีความชัดเจน เด่นชัดมากขึ้น เนื่องจากจะช่วยทำให้พิจารณาแง่มุมต่างๆ แบบองค์รวมได้ดีขึ้น ทำให้การทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ของบุคคลสามารถทำได้อย่างครอบคลุมไม่ขาดประเด็นที่สำคัญ อีกทั้งยังช่วยให้ทราบประเด็นที่มีความสำคัญที่จะช่วยทำให้กลไกต่างๆ ของระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การคิดอย่างเป็นระบบ และพลวัตของระบบเป็นเครื่องมือที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ

1.3.2 วิสัยทัศน์ส่วนตนหรือความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) คือ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ เป็นความเชี่ยวชาญในระดับพิเศษของบุคคลที่ทุ่มเทให้กับการเรียนรู้ตลอดชีพ พร้อมทั้งจะปรับปรุงทักษะความชำนาญของตนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญอย่างสมบูรณ์แบบ ทักษะของความรอบรู้แห่งตนจึงเสริมสร้างความผูกพันในการเรียนรู้ตลอดชีพของคนทุกระดับขององค์การ

1.3.3 การเรียนรู้ของทีม (Team learning) มุ่งเน้นที่กระบวนการในการรวบรวมและพัฒนา กำลังความสามารถของทีม เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการเรียนรู้และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่สมาชิกของทีมปรารถนา ดังนั้น จุดสำคัญของการเรียนรู้ของทีมคือ การรวบรวมความคิดพลังในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคนในทีมไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผสมผสานเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน

1.3.4 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) คือ ความเชื่อและข้อสันนิษฐานเบื้องต้นที่อยู่ในความคิดของบุคคลที่ถูกหล่อหลอมมาจากอดีต ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ หรือเป็นมุมมองที่บุคคลมีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์การซึ่งจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเหล่านั้น

1.3.5 วิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์การ (Share vision) เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ วิสัยทัศน์ที่ผู้คนในองค์การร่วมกันกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงจะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน โดยเป็นความรู้สึกร่วมกันจากส่วนลึกในจิตของผู้คนทั่วทั้งองค์การให้ร่วมกันแสวงหาวิธีที่จะปรับปรุงเพื่อที่จะเรียนรู้จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3.6 การสนทนาโต้ตอบ (Dialogue) เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพและอยู่ในระดับสูง เพราะเป็นลักษณะของการสื่อสารที่ผู้สนทนาโต้ตอบมีอิสระในการที่จะพิจารณาไตร่ตรอง และสร้างสรรค์ในประเด็นที่มีการสนทนาด้วยการรับฟังความคิดเห็นของคู่สนทนาอย่างตั้งใจ และนำความคิดเห็นนั้นมาพิจารณาอย่างใคร่ครวญ การสนทนาโต้ตอบมีความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์การ เพราะเป็นการสนับสนุนให้เกิดการรวบรวมความคิดเห็นและการสื่อสารเพื่อสร้างภูมิปัญญาให้กับกลุ่ม และเป็นรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงานด้วย

โดยสรุป 10 ยอดกลยุทธ์ในการสร้างระบบย่อยด้านการเรียนรู้ มีดังนี้ (Marquardt, 2557: 115-126)

1) พัฒนาเนื้อหาในการเรียนรู้ให้เป็นหน่วยย่อยๆ ที่มีความน่าสนใจ และสามารถนำกลับมาใช้ได้ อีก โดยเฉพาะการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์คอมพิวเตอร์ (e-learning) โดยที่การสอนอาจถูกแบ่งเป็นส่วนๆ เพื่อให้ผู้เรียนเลือกใช้ตามที่ต้องการ ซึ่งเมื่อผสมผสานเข้ากับการประเมินทักษะที่เฉพาะเจาะจงกับตัวบทเรียน (Learning objects) ต่างๆ แล้วก็จะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถแก้ไขในสิ่งที่ตนขาดตกบกพร่องได้อย่างแม่นยำทันเวลา

2) เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ หรือการพัฒนาทักษะด้านอภิปัญญา (Metacognitive skills) จะช่วยให้สามารถคิดและวิเคราะห์ เข้าใจ และนำข้อมูลใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็วด้วยความมั่นใจ รวมทั้งยังสามารถค้นพบแบบแผนต่างๆ ของข้อมูล และมุ่งความสนใจไปยังสาระที่สำคัญที่สุดของข้อมูลความรู้ที่ได้รับด้วย

3) สร้างวินัยให้เกิดการเสวนาภายในองค์กรการ เป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ขององค์กรการ เนื่องจากการช่วยเพิ่มและทวีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้มีมุมมองใหม่ๆ เกี่ยวกับสมมติฐานต่างๆ ขององค์กรการ รวมถึงจะสร้างบรรยากาศและการสื่อสารที่ดีที่จะทำให้สมาชิกขององค์กรการสามารถจัดการกับปัญหา การเปลี่ยนแปลงและความยุ่งเหยิงต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

4) ออกแบบแผนการพัฒนาในอาชีพตามลักษณะการจ้างงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้พนักงานแต่ละคนต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ทุกคนควรมีแผนการพัฒนาในอาชีพ (Career development plan) ของตนเองอย่างชัดเจน องค์กรการแห่งการเรียนรู้หลายๆ แห่งได้ร่วมมือกับพนักงาน ในการกำหนดแผนการพัฒนาของแต่ละบุคคล (Individual development plan, IDP) ที่มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1) มุ่งให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเป็นพี่เลี้ยงกันและกันในกลุ่มพนักงาน

4.2) จัดให้มีการเรียนรู้ในสิ่งจำเป็นต้องรู้ เพื่อการนำความรู้นั้นไปใช้จริงในทันทีหลังจากเรียนรู้

4.3) ทำให้พนักงานทุกคนรู้จักบริหารตนเอง

4.4) สนับสนุนให้พนักงานทุกคนบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง

4.5) ช่วยกันพัฒนาความสามารถที่จะได้รับการจ้างงานได้ตลอดชีวิต

5) สร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเอง องค์กรการแห่งการเรียนรู้จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยให้เวลา ให้ทรัพยากร และให้โอกาสในการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ในเชิงของการพัฒนาความพร้อมในทักษะของพนักงานและขององค์กรการที่จะปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีกระบวนการในการประเมินผลและทบทวนทั้งผลการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับแผนที่ได้กำหนดไว้ เช่น การที่องค์กรการออกค่าใช้จ่ายให้พนักงานเพื่อการพัฒนาตนเอง

6) สร้างทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรการจะต้องพยายามสร้างให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเติบโตและพัฒนา รวมถึงมีความสามารถในการสร้างสรรค์และการเรียนรู้

7) กระตุ้นและฝึกฝนการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นทักษะที่สำคัญขององค์กรการแห่งการเรียนรู้ ทำให้มองเห็นภาพรวมและทำงานได้อย่างเป็นระบบ

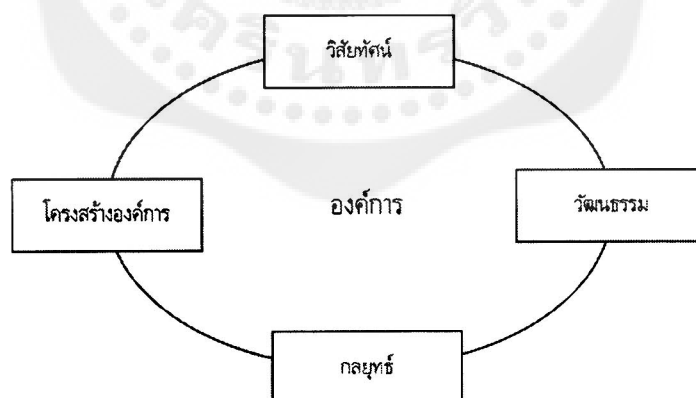
8) นำเอาการตรวจสอบและการวางแผนสถานการณ์สมมติมาใช้ประโยชน์ จุดประสงค์หลักของการตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องคือ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร องค์กรที่สามารถประเมินสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างดีเยี่ยมและใช้การวางแผนเป็นโอกาสในการเรียนรู้ จะเป็นองค์กรที่มีความพร้อมและมีความสามารถในการปรับตัวมากที่สุด การจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตถือว่าเป็นวิธีในการเรียนรู้เชิงคาดการณ์อนาคต (Anticipatory learning) ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร

9) ขยายการเรียนรู้ภายใต้รูปแบบความคิดที่หลากหลาย วัฒนธรรมกับรูปแบบความคิดระดับโลก ความหลากหลายจะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ดีที่สุด ยิ่งองค์กรเปิดกว้างต่อค่านิยม แนวความคิด และมุมมองของคนอื่นๆ มากเท่าไร โอกาสที่จะเกิดการเรียนรู้ก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

10) เปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีรูปแบบความคิดที่ต้องเกี่ยวกับการเรียนรู้ จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบความคิดว่าการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่น่าตื่นเต้น มีการร่วมมือกัน และมีรางวัลตอบแทนความสำเร็จในระดับสูง รูปแบบความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วยความมีพลัง มีความตื่นเต้น พร้อมความสำเร็จและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล มีความสนุกสนาน มีการบูรณาการ การแบ่งปัน และการเติบโตของทั้งบุคลากรและองค์กร

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization subsystem)

ระบบย่อยด้านองค์การคือ การกำหนดให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ และดำเนินไปเพื่อการนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีมิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญของระบบย่อยนี้ 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ ดังภาพประกอบ 5 (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-13; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996)



ภาพประกอบ 5 ระบบย่อยด้านองค์การ

ที่มา: ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2555). *กระบวนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. หน้า 11-13; อ้างอิงจาก Marquardt. (1996).

การปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นการเปลี่ยนที่โครงสร้างองค์การและกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ 4 มิติของระบบย่อยองค์การ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ จุดมุ่งหมายร่วมกันที่บุคคลทั้งองค์การต้องการที่จะไปให้ถึง เป็นก้าวสำคัญก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาบุคคลในองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมจึงสามารถชี้นำการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-13-11-14; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 89) วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์การ จากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การโดยมีวัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวนำพา วิสัยทัศน์ขององค์การ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Marquardt. 2557: 62)

2.2 วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมขององค์การถือเป็นก้าวที่สอง ด้วยเหตุที่องค์การที่มีความเชื่อวิถีทางของความคิด และการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้องค์การมีความแตกต่างจากองค์การอื่นๆ ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ Marquardt มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลทั้งองค์การ และการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลทั้งองค์การ การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายทอดความรู้ย่อมเกิดจากความไว้วางใจและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองกล่าวโดยสรุป การให้คุณค่าและการให้รางวัลแก่การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และให้รางวัลแก่ผู้ที่เรียนรู้ ทุกคนจะตระหนักถึงการเรียนรู้เมื่อผลการปฏิบัติงานได้รับคำชื่นชม ได้รับเกียรติคุณหรือได้รับเงินรางวัล เพื่อตอบแทนที่พนักงานผู้นั้นได้ขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-14-11-15; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 70) และวัฒนธรรม หมายถึง แนวปฏิบัติ พิธีการและประเพณีต่างๆ ตามความเชื่อของผู้คนในองค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมมติฐานของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์การ ทั้งนี้วัฒนธรรมที่มีคุณค่าจะช่วยสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนความรู้ และสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน (Marquardt. 2557: 62)

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุกๆ ปฏิบัติการขององค์การ (Marquardt 2557: 62) กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์การ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้เป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core competency) เป็นเครื่องมือให้องค์การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกกลยุทธ์หนึ่งคือ การใช้นโยบายจูงใจให้พนักงานรักในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยในการนี้ โดยการประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน และการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์การด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานแค่ไหน ยิ่งการเดินทางของวงจรแห่งการเรียนรู้ (ตั้งแต่การวางแผน การนำแผนไปใช้จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ) สั้นเท่าใดก็สามารถประเมินได้ว่าผลการเรียนรู้ได้สร้างผลการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยม และองค์การจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ (ธนรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-15-11-16)

มีกลยุทธ์มากมายที่จะช่วยให้องค์การสามารถปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญและทรงพลัง 10 ประการ ดังนี้ (Marquardt. 2557: 144-156)

- 1) ทำให้การเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องไปในทางเดียวกับความสำเร็จของธุรกิจและของบุคคล
- 2) ผสมผสานการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน
- 3) พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
- 4) ให้การยอมรับและให้รางวัลกับการเรียนรู้
- 5) วัดและกระจายข่าวผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้
- 6) สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้
- 7) แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้
- 8) สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 9) เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด
- 10) เรียนรู้แบบ "ทันเวลา" ไม่ใช่แบบ "เผื่อไว้ว่า" องค์การควรใช้การเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-in-time) โดยควรลงทุนกับเครื่องมือในการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น สนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้มากขึ้น และควรแบ่งเนื้อหาในการเรียนรู้เป็นหน่วยย่อยๆ ที่สามารถนำกลับมาใช้ได้

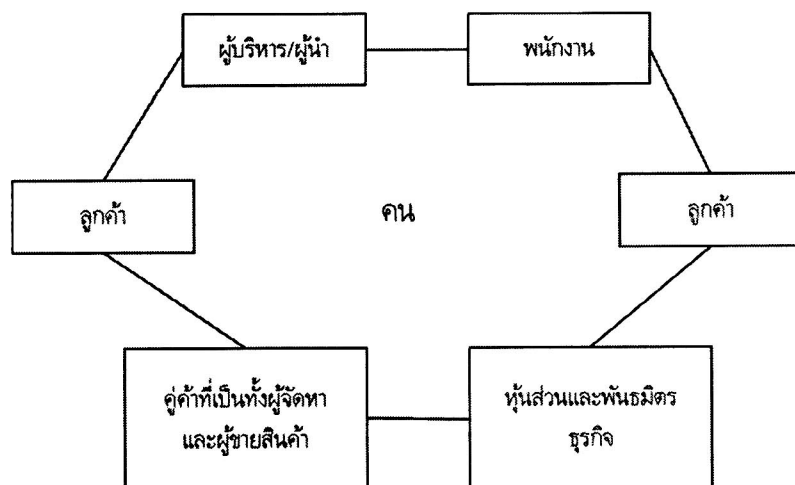
2.4 โครงสร้างองค์การ (Organizational structure) หมายถึง การจัดแผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ โดยโครงสร้างองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตจำกัด และมีความคล่องตัวมากในการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การซึ่งมีผลทำให้มีการติดต่อสื่อสาร การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานในองค์การ ตลอดจนการ

ประสานงานและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นไปด้วยดี Marquardt ได้กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์การและบุคคลในองค์การให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์การ ประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางการสื่อสารภายในองค์การ กระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างองค์การบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์การที่ใหญ่โต ยุ่งยากและซับซ้อน และมีโครงสร้างองค์การที่ไม่สอดคล้องกัน มีข้อจำกัดด้านสายบังคับบัญชา เช่น โครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ ดังนั้นลักษณะของโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะดังนี้ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-16-11-17; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 82-99)

- 1) โครงสร้างองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาที่มีลักษณะแบนราบ เพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนของความรู้ มีความคล่องตัวในการทำงาน เติบโตด้วยความร่วมมือ
- 2) โครงสร้างองค์การที่ไร้ซึ่งเขตแบ่งกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้ผู้คนสามารถทำงานร่วมกันได้ในทุกสายงานในองค์การ บุคคลมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และมีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ลูกคำ คู่คำ และชุมชนอีกด้วย
- 3) โครงสร้างองค์การที่มีรูปแบบการทำงานแบบเป็นทีมโครงการ การทำงานแบบนี้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทุกคนในองค์การจะได้มีโอกาสหมุนเวียนงาน และมีโอกาสปรับเปลี่ยนทีมงานเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงานที่หลากหลาย
- 4) โครงสร้างองค์การที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น เติบโตด้วยความร่วมมือและการแบ่งปันด้วยความรู้ซึ่งมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการใช้และแบ่งปันทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การร่วมกันเป็นอย่างดี โดยเฉพาะการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ
- 5) โครงสร้างองค์การที่มีการทำงานเป็นหน่วยเล็กๆ และมีความเป็นผู้ประกอบการสูง เป็นโครงสร้างและการดำเนินงานที่เป็นพลวัตไม่มีการหยุดนิ่ง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ บุคลากรในองค์การมีความกระตือรือร้น สร้างความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ตลอดจนมีความผูกพันของบุคลากรในองค์การ

3. ระบบย่อยด้านตัวบุคคล (People subsystem)

ระบบย่อยด้านคนเป็นระบบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร/ผู้นำ พนักงาน ลูกคำคู่คำที่เป็นทั้งผู้จัดการและผู้ขายสินค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ และชุมชน โดยทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 6 (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-18; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996)



ภาพประกอบ 6 ระบบย่อยด้านคน

ที่มา: ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2555). *กระบวนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. หน้า 11-18; อ้างอิงจาก Marquardt. (1996).

Marquardt ได้อธิบายเกี่ยวกับการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับคนในองค์การว่า คนเป็นปัจจัยที่มีคุณค่าสำคัญที่สุดต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่คนสามารถเรียนรู้และเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้นๆ ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ และคน (People) ในความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง บุคคลเหล่านี้ ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้าที่เป็นทั้งผู้จัดหาและผู้ขายสินค้า และชุมชน ดังนั้นทุกๆ องค์การจะต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการให้อำนาจให้กับบุคคลในองค์การเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่บุคคลมีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-18-11-22; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 101-127)

3.1 ผู้บริหาร/ผู้นำ (Managers/Leaders)

Marquardt ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.1.1 บทบาทของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้

1) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ให้คำแนะนำ ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง โดยทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ต่างๆ แบบพี่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งบทบาทต่างๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

2) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้บริหารความรู้ โดยทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้พนักงานทำการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่จะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ผู้นำจะต้องการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องและอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้นำจึงต้องอยู่ในฐานะผู้ร่วมเรียนรู้และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ไม่ใช่เพียงแต่บอกให้ผู้อื่นไปเรียน แต่ต้องเป็นผู้ที่อุทิศตนให้กับการเรียนรู้และแสดงออกถึงการใฝ่เรียนใฝ่รู้ ด้วยการร่วมลงมือในการเรียนรู้เชิงสถานการณ์การปฏิบัติงานจริง (Action learning) กล้าที่จะเสี่ยงและพยายามค้นหาคำตอบใหม่ๆ ให้แก่องค์การอยู่เสมอ อีกทั้งยังต้องแสดงออกถึงทักษะและการปฏิบัติใดๆ ในการเรียนรู้ให้เป็นที่ประจักษ์ (Marquardt. 2557: 190)

3) ผู้นำอยู่ในฐานะของนักออกแบบ โดยทำหน้าที่ออกแบบคิดค้นรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน สามารถออกแบบองค์การปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม ประดิษฐ์คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

4) ผู้นำในฐานะของผู้ประสานงาน โดยทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงาน และดึงเอาความสามารถของพนักงานแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์การได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของพนักงานทุกคน

3.1.2 ทักษะของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้

- 1) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ
- 2) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของพนักงาน ทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว
- 3) ผู้นำจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) ของพนักงานออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน
- 4) ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่า ทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นปัญหาต่างๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา
- 5) ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม และกล้าที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งใหม่ๆ
- 6) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นำมาจุดประกายให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3.2 พนักงาน (Employees)

วิธีการต่างๆ ในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับพนักงาน ดังนี้

3.2.1 ปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนกับผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะและมีความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่างๆ โดยมีความสุขในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้และความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี

3.2.2 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีเสรีภาพ มีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนในองค์การมีการแพร่ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงานที่ตนเองปรารถนาอย่างต่อเนื่อง เป็นสถานที่ซึ่งรูปแบบของวิธีคิดใหม่ๆ ได้รับการบ่มเพาะ และทำให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้คนต่างๆ ในองค์การที่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีอิสระและบุคคลในองค์การพร้อมที่จะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

3.2.3 การให้อำนาจในการกระทำแทนในขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ การกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำการแทน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบ และขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มงานในองค์การ

3.2.4 การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผนขององค์การ พนักงานควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิคปฏิบัติต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา

3.2.5 การหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานกับองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์การต้องการกับระดับที่พนักงานสามารถให้กับองค์การ เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของพนักงาน

3.3 ลูกค้า (Customers) การฝึกอบรมให้กับลูกค้าถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์การ เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน องค์การจะแสวงหาผลสะท้อนป้อนกลับต่างๆ จากลูกค้า เพื่อจะได้รับการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแบบที่ลูกค้าคาดหวังในด้านคุณภาพและนวัตกรรม เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การกับลูกค้า

3.4 หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Vendors and suppliers) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ในระยะยาวคือ การเรียนรู้ โอกาสที่ได้จากการเรียนรู้จากองค์การอื่นๆ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งในด้านของนโยบาย การบริหาร วัฒนธรรม และลูกค้า ซึ่งองค์การสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น

3.5 คู่ค้าที่เป็นทั้งผู้จัดหาและผู้ขายสินค้า (Business partners & alliances) คู่ค้าเหล่านี้สามารถเรียนรู้ถึงการบริหารจัดการที่เหมาะสม และทักษะในทางเทคนิคร่วมกับองค์กรในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี จึงได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

3.6 ชุมชน (Community) ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร เป็นโอกาสอันดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรของชุมชน และสิ่งที่ชุมชนได้รับประโยชน์คือ โอกาสในการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจ และองค์กรก็ได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นจากชุมชนอีกด้วย

4. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology subsystem)

Marquardt ได้อธิบายว่า การใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร ระบบย่อยของการใช้เทคโนโลยีในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนให้มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นโครงข่ายการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ยังรวมถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ โดยมีதிய่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 มิติ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ดังภาพประกอบ 7 (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-22-11-28; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 157-172)



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา: ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2555). *กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. หน้า 11-23; อ้างอิงจาก Marquardt. (1996: 158).

4.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) ระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ นำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั้งการสร้างหรือสรรหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ใช้ข้อมูล เหล่านี้สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

4.1.1 มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Automate) ซึ่งมีข้อดีคือประหยัด ค่าใช้จ่าย

4.1.2 เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Informate) ที่ให้ข้อมูลในกระบวนการทำงานจนเสร็จสิ้น สามารถสร้างข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการทำงานและสามารถพัฒนาข้อมูลออกไปได้อีกด้วย

4.1.3 สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพตนเองจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นรูปแบบอื่นๆ ได้ ซึ่งมีข้อดีคือ สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงข้อมูลเพื่อสร้างข้อมูลใหม่ๆ ได้

อนึ่ง เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญสำหรับถ่ายโอนความรู้ทั้งทั้งองค์การ เนื่องจาก 1) บุคลากรในองค์การมีอิสระในการติดต่อระหว่างกัน เพราะเทคโนโลยีช่วยลดอุปสรรคในด้านพรมแดนและสายการ บังคับบัญชา 2) บุคลากรในองค์การสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงในทุกเวลาและสถานที่ ด้วยการใช้จดหมาย ทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic mail) การประชุมผ่านระบบเครือข่าย (Video conference) 3) เทคโนโลยี สารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกและให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานภาคสนาม และบุคลากรในองค์การ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งถือว่าการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและขอบข่าย ของการควบคุม

4.2 การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-based learning) องค์การในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ สื่อหลายทาง (Multimedia) การ เรียนรู้ทางไกล (Distance learning) โดยที่การเรียนรู้เป็นพื้นฐานของเทคโนโลยีต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่มี ลักษณะเป็นหลักสูตรเฉพาะ เน้นที่ทักษะเดียวกว่าการเรียนรู้ในหลายๆ ทักษะ สามารถเข้าถึงผู้เรียนรู้ได้หลายทาง (Multisensory) การเรียนรู้ที่จำเป็นในการทำงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ หลากหลายในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ไปเรื่อยๆ อันจะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับการทำงาน ดังนั้น องค์การ จะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มุ่งเน้นหลักสูตรการพัฒนาทักษะในการ สื่อสารระหว่างกัน (Interpersonal skills) การคิดอย่างเป็นระบบ (Critical thinking skills) และการเรียนรู้เพื่อ ก่อเกิดสิ่งใหม่ๆ (Generative learning) อันเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ และเหนือสิ่งอื่นใดความสำคัญของการ เรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีคือ การประหยัดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ให้เห็นได้ชัดที่สุด

ตาราง 1 จุดเด่นและจุดด้อยของวิธีการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเทคโนโลยีตามแนวคิดของ Waddell and Marquardt. (2011)

เทคโนโลยี	จุดเด่น	จุดด้อย
การเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ (การเรียนรู้ออนไลน์)	- มีค่าใช้จ่ายน้อย - เชื่อถือได้	- ไม่มีการโต้ตอบด้วยคำพูดกับผู้เรียน - ไม่ได้ออกแบบมาโดยคำนึงถึงผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่
การตั้งประเด็นอภิปราย (กระดาน)	- ใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก	
การมอบหมายงานออนไลน์	- เข้าถึงได้ตลอดเวลา	- ปัญหาการเปิดใช้งานซอฟต์แวร์ไม่ได้
วิดีโอ	- มีมีตที่น่าสนใจ - เข้าถึงผู้ชมส่วนใหญ่ได้ง่าย	- ต้องใช้เงินทุนและเวลาในการพัฒนา
การใช้พ็อดแคสต์ (แบบไฟล์เสียง)	- ใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก - มีค่าใช้จ่ายน้อย	- ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน - ได้รับความนิยมเฉพาะผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี
การประชุมสัมมนาทางเว็บ	- ผู้เข้าประชุมสามารถมีส่วนร่วม - สื่อสารกันได้ทันที (Real-time)	- บางระบบอาจมีการใช้งานที่ซับซ้อน
สื่อมัลติมีเดีย	- สามารถสื่อสารโต้ตอบกันได้ - ดึงดูดความสนใจได้มาก	- ต้องใช้เงินทุนและเวลาในการพัฒนา
สื่อในระบบเครือข่ายออนไลน์	- สามารถสื่อสารโต้ตอบกันได้ - มีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ	- ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนา
สมรรถนะของเทคโนโลยี	- มีสมรรถนะและความน่าเชื่อถือในระดับสูง	- ต้องใช้เงินทุนและเวลาในการพัฒนา

ตาราง 1 (ต่อ)

เทคโนโลยี	จุดเด่น	จุดด้อย
ระบบสนับสนุน	- ใช้ระบบที่มีอยู่เดิมได้	- ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนา
การจำลองสถานการณ์และโลกเสมือนจริง	- นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ได้จริง - ใช้ทักษะระดับสูง	- ต้องใช้เงินทุนและเวลาในการพัฒนา - ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนา - ต้องใช้ช่วงความถี่ของการส่งสัญญาณในระดับสูงสุด
สื่อประเภทใหม่ (Twitter, Facebook, Chat, Wiki, Blog)	- สามารถเรียนรู้ได้ทันที - ใช้งานได้หลากหลาย	- ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการเชื่อมต่อ
mLearner	- ใช้งานได้หลากหลาย - เข้าถึงได้จากทุกที่ (ผ่านโทรศัพท์มือถือ)	- สื่อหลักมีแค่ตัวอักษรและมีการจำกัดการใช้ตัวอักษร

ที่มา: Marquardt. (2557). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลโดย กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. หน้า 324.

ข้อได้เปรียบของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้คือ กำลังได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากสามารถช่วยให้การเรียนรู้ทั้งคุณภาพ ความเหมาะสม และความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีข้อดีอีกหลายๆ อย่าง คือ (Marquardt 2557: 323-328)

- 1) ใช้งานได้ตามความต้องการและทันเวลา เพราะเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้สามารถให้ข้อมูลความรู้แก่พนักงานได้ในเวลาที่ต้องการความรู้นั้นๆ พนักงานไม่ต้องรอให้มีการเปิดหลักสูตร
- 2) ผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง พนักงานมีอิสระในการเลือกประเภทของการเรียนรู้ที่ต้องการเพื่อนำมาพัฒนาอาชีพของตน เพราะว่างานส่วนใหญ่มีความซับซ้อนมากขึ้น และต้องอาศัยทักษะขั้นสูงขึ้น
- 3) กำหนดความเร็วในการเรียนและใช้งานได้ง่าย สิ่งนี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มากขึ้น

4) สามารถเรียนรู้ได้จากที่ไกลๆ ผู้เรียนสามารถที่จะเรียนรู้ได้แม้ว่าผู้สอนหรือสถานที่ฝึกอบรมนั้นจะอยู่ไกลออกไป หรือจะอยู่ต่างสำนักงาน หรือแม้แต่ในต่างประเทศ

5) สามารถลงมือปฏิบัติได้ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถลงมือปฏิบัติ หรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนหรือผู้เรียนคนอื่นๆ ได้โดยตรง

6) ความสอดคล้องของเนื้อหาและของการนำเสนอ พนักงานหรือองค์กรจะได้รับเนื้อหาเดียวกัน และจากผู้สอนคนเดียวกัน นอกจากนี้ การรวมข้อมูลเข้าสู่ศูนย์กลาง และการใช้ฐานข้อมูลก็จะยิ่งทำให้แน่ใจได้ว่าทุกคนจะได้ข้อมูลความรู้เหมือนกัน

7) สามารถปรับให้เข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนได้ ผู้เรียนแต่ละคนมีรูปแบบในการเรียนรู้ รวมทั้งมีจุดมุ่งหมายและวิธีแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน ซึ่ง Honey และ Mumford (2010) ได้แบ่งประเภทของผู้เรียนออกเป็น 4 ประเภท คือ

- นักกิจกรรม (Activist) ชอบเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อหาประสบการณ์ใหม่ๆ ชอบเปิดรับสิ่งใหม่ๆ เปิดกว้าง

- นักวิพากษ์ (Reflector) ชอบสังเกตการณ์อยู่ห่างๆ และจะพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับประสบการณ์ต่างๆ ในหลายๆ แง่มุม เก็บข้อมูลและคิดก่อนจะสรุป มีความรอบคอบ ระมัดระวัง และรับฟังก่อนที่จะแสดงความคิดเห็น

- นักทฤษฎี (Theorist) เก่งในการปรับและผสมผสานข้อมูลต่างๆ ใช้วิธีการที่เป็นตรรกะและเป็นขั้นเป็นตอน เป็นนักคิดอย่างเป็นระบบ เป็นนักสังเคราะห์นำเสนอความเป็นจริงตามหลักเหตุผล

- นักปฏิบัติ (Practitioner) ชอบนำเอาความคิด ทฤษฎี และเทคนิคใหม่ๆ มาลองปฏิบัติ ถ้าความคิดใดน่าสนใจก็จะลงมือทำตามความคิดนั้นทันที นักปฏิบัติจะมองปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย

เทคโนโลยีที่หลากหลายทำให้สามารถผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ที่ตรงกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนได้

8) ปรับเข้ากับระดับแรงจูงใจของผู้เรียนได้ เลือกใช้รูปแบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับแรงจูงใจของผู้เรียน

9) ปลอดภัยและมีความยืดหยุ่น การฝึกอบรมโดยการใช้เทคโนโลยีเสมือนจริงจะมีประโยชน์อย่างยิ่งตรงที่ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเห็นวัตถุจากมุมมองที่ไม่อาจเห็นได้ในความเป็นจริง

10) สามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้อย่างต่อเนื่อง เทคโนโลยีทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงและส่งข้อมูลผ่าน Web ให้พนักงานได้อย่างง่ายดาย นอกจากนี้ การปรับปรุงเนื้อหาในอินเทอร์เน็ตก็ได้บ่อยเท่าที่ต้องการ

11) สามารถดึงมาใช้และเก็บกลับคืนได้ บ่อยครั้งที่พนักงานได้รับข้อมูลจำนวนมากเกินกว่าที่จะสามารถประมวลหรือจัดเก็บความรู้นั้นได้ ซึ่งเทคโนโลยีอย่างอินทราเน็ตจะทำให้พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อเรียกข้อมูล ไม่ว่าจะมากหรือน้อยตามที่ตนต้องการได้

12) คุ่มค่า การใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ส่วนมากมักจะมีราคาไม่สูงนัก

4.3 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic performance support system) ระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มีทั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์และการปฏิบัติโดยมนุษย์ เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ระบบการปฏิบัติการโดยมนุษย์เป็นผู้จัดการนั้นต้องมีผู้ฝึกสอนและคู่มือแนะนำการทำงาน แต่ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูล จัดเก็บ และกระจายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดีที่สุดในเวลาอันรวดเร็วโดยใช้แรงคนจำนวนน้อย

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้

4.3.1 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการออกแบบให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Performance-centered design) ให้โอกาสพนักงานทุกระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงานและนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4.3.2 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการปฏิบัติงาน(Performance) เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทักษะให้กับพนักงานทั้งในด้านสติปัญญา และการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่างๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน

4.3.3 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระบบทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ใน 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านพฤติกรรม โดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหลังจากทราบถึงผลกระทบในการทำงานของตนเองผ่านระบบ

2) ด้านการเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติ พนักงานสามารถทบทวนคึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติจริงได้

3) ทบทวนผลสะท้อนของการทำงาน พนักงานสามารถทบทวนการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว

4.3.4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นได้ (Generation of new knowledge) จากการทำงานในระบบสนับสนุน ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ วิธีการและกระบวนการในการทำงานได้

4.3.5 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge capture) ความรู้ใหม่ต่างๆ ที่ปัจเจกบุคคลหรือทีมได้รับ ระบบสนับสนุนสามารถจัดเก็บไว้ได้ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร การใช้งานข้อมูลร่วม

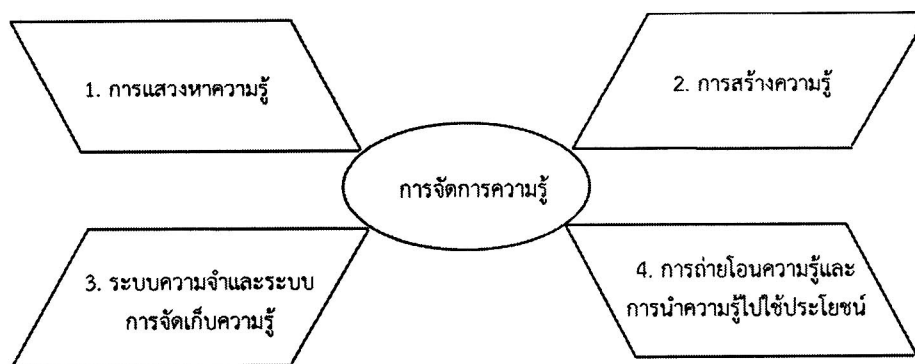
ด้วยเหตุนี้องค์การหลายๆ แห่งจึงพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการเชื่อมโยงการใช้สื่อหลายทางเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยค่าใช้จ่ายที่น้อยลงและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ข้อดีของการเชื่อมโยงประสานกันระหว่างเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานกับการเรียนรู้นั้นคือ ช่วยปรับปรุงความสามารถในการจดจำข้อมูลของผู้เรียนรู้ มีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้มากขึ้น และยังเป็นการก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้นกว่าวิธีเดิม

โดยสรุปการใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน และองค์การนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในองค์การ

5. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge subsystem)

Marquardt ได้ให้ความสำคัญกับความรู้ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติในองค์การ ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบในองค์การทั้งวัฒนธรรมองค์การ ประเพณีในการปฏิบัติ เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงาน ฯลฯ ล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์การต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นความรู้จึงเปรียบได้กับโภชนาการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์การ เป็นที่แน่นอนว่าบุคคลต่างๆ ที่เข้ามาในองค์การนั้น เมื่อถึงวันหนึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องจากไปคงเหลือไว้แต่ความรู้อันมีค่าของพวกเขาที่จะคงอยู่คู่กับองค์การตลอดไป (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-29; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 129)

ในระบบย่อยด้านความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ (Knowledge management) ซึ่งการจัดการความรู้สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบย่อย 4 มิติ คือ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ และ 4) การถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ดังภาพประกอบ 8 (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-29; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996)



ภาพประกอบ 8 องค์ประกอบระบบย่อย 4 มิติของการจัดการความรู้สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2555). *กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. หน้า 11-29; อ้างอิงจาก Marquardt. (1996).

5.1 ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition)

การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการแรกในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการเรียนรู้เบื้องต้นหรือเป็นการเรียนรู้ในขั้นพื้นฐานในการค้นหาและรวบรวมความรู้ทั้งแหล่งภายในและภายนอกองค์กร สามารถทำได้โดยผ่านบุคคลในองค์กร การให้การสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรสร้างความรู้ขึ้นมาทั้งความรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในองค์กร (Tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดออกมาเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ในการแสวงหาความรู้สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-30-11-34)

5.1.1 วิธีการแสวงหาความรู้โดยการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการและโครงสร้างขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 1) การเรียนรู้ที่มีมาตั้งแต่เกิด (Congenital learning) เป็นการแสวงหาความรู้จากความรู้พื้นฐานเดิมของบุคคลและองค์กร ผนวกกับความรู้เฉพาะที่ได้จากการสืบทอดความรู้และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร (Inherited knowledge) และ 2) การเรียนรู้จากการทดลอง (Experimental learning) เป็นการแสวงหาความรู้ภายหลังจากองค์กรเกิดขึ้นมาแล้ว บุคคลในองค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลนั้นๆ โดยตรง เช่น การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้แบบปะติดปะต่อหรือผสมผสานกันจากแหล่งข้อมูลหลายๆ แหล่ง การเรียนรู้ด้วยการหาข้อมูลและการสังเกต หรือวิธีการทดลองเพื่อให้ได้การเรียนรู้และรู้แบบ Know how เป็นต้น

5.1.2 วิธีการแสวงหาความรู้ด้วยการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจประเภทเดียวกันหรือธุรกิจประเภทอื่นๆ เป็นการใช้กลยุทธ์การร่วมมือหรือการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น กิจการร่วมค้า (Joint venture) การร่วมมือวิจัยและพัฒนา (Research and development) การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและความตกลงร่วมกันในรูปแบบต่างๆ องค์กรที่มีความรู้ความชำนาญมากกว่าจึงจำเป็นต้องถ่ายทอดความรู้ให้กับองค์กรที่มีความรู้ความชำนาญน้อยกว่า

5.1.3 วิธีการแสวงหาความรู้โดยการซื้อองค์การอื่นหรือจ้างพนักงานที่มีความรู้เข้ามาทำงาน เป็นวิธีการที่จะแสวงหาความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยการซื้อองค์การหรือกิจการจากบุคคลภายนอก หรือจ้างพนักงานที่มีความรู้เข้ามาทำงานกับองค์การ

5.1.4 วิธีการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น

- 1) วิธีการใช้กระบวนการขัดเกลาทางสังคมวิทยา (Socialization process) เป็นวิธีการที่แต่ละคนเรียนรู้เพื่อปรับพฤติกรรมของตนเองเข้าสู่กลุ่มหรือสังคมหรือชุมชนนั้นๆ
- 2) วิธีการสังเกต (Observation) จากการแก้ไขปัญหาหรือเรียนรู้จากวิธีการทำงานของผู้ที่มีประสบการณ์
- 3) วิธีการเล่าเรื่องราวต่างๆ
- 4) วิธีการแลกเปลี่ยนเอกสารให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Exchanging of artifacts)
- 5) วิธีการจำลองสถานการณ์ (Simulation)
- 6) วิธีการการระดมสมอง (Brainstorming)
- 7) วิธีการทำตัวแบบและการทดลองสิ่งใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ (Prototyping and experimenting)
- 8) วิธีการสัมภาษณ์ (Interviewing)

5.2 ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ (Knowledge creation)

Marquardt ได้อธิบายว่า การสร้างความรู้นั้นมีลักษณะของการก่อเกิดสิ่งใหม่ๆ สามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกส่วนขององค์การไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในแผนกค้นคว้าและวิจัยเท่านั้น (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-34; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 133) โดยวิธีการสร้างองค์ความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-35-11-36; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 134-136)

- 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) เกิดขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้มา
- 2) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) คือ การที่วิธีการและเครื่องมือที่ใช้แก้ไขปัญหา โดยพนักงานจะต้องเรียนรู้ในการรวบรวมข้อมูล หาข้อสรุป วิเคราะห์ข้อมูลก่อนที่จะวางแผนเพื่อปฏิบัติการ
- 3) การทดลองปฏิบัติ (Experimentation) ไม่ได้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง แต่เป็นเรื่องของโอกาสและการเปิดกว้างในการเรียนรู้
- 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลว

5.3 ขั้นตอนที่ 3 ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ขององค์การ (Organizational memory system and knowledge storage system) (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-36-11-40; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 136-138)

ระบบความจำขององค์การ (Organizational memory system) เป็นวิธีการที่องค์การเก็บรวบรวม (Collecting) เก็บรักษา (Storing) และการทำให้เข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ (Accessible) เพื่อการใช้งานใน

อนาคตจึงเปรียบเสมือนถังรวบรวมข้อมูล (Stock of knowledge) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรใดมีระบบความจำที่มีประสิทธิภาพแล้วย่อมมีส่วนทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วย

ระบบการจัดเก็บความรู้ (Knowledge storage system) องค์กรจะต้องวินิจฉัยแยกแยะข้อมูล และพิจารณาวิธีในการจัดเก็บความรู้เพื่อนำไปใช้ในโอกาสต่อไปได้ วิธีจัดเก็บความรู้ทั้งใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย และกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์คือ ความจำของแต่ละคน องค์กรจะต้องมีโครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถค้นหา และส่งมอบสารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีการแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามเรื่องที่ต้องการจะเรียนรู้

5.4 ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge transfer and utilization)

เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญมาก การถ่ายโอนแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร เรื่องเล่า การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุมภายใน การสรุปงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์กร การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ การหมุนเวียนงานและกลุ่มทำงานหรือเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น และการใช้ความรู้หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge utilization) เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการความรู้ที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การใช้ความรู้ของบุคลากรจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2555: 11-40-11-42; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 138-140)

องค์กรที่สามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 ระบบเข้าด้วยกัน จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดีเยี่ยม ดังนี้

- 1) คาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
- 2) เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลงาน กระบวนการ และบริการใหม่ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น
- 3) มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและผู้ร่วมงานมากขึ้น
- 4) ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งได้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม
- 5) เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 6) ใช้บุคลากรทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
- 7) ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
- 8) กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร
- 9) ดึงดูดบุคลากรที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร
- 10) เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายคนได้เสนอแนะแนวคิดการพัฒนางานองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแนวคิดที่สำคัญ มีดังนี้

1. Ray Stata (ยุรพร ศุภรัตน์. 2552: 4-5; อ้างอิงจาก Stata. 1989) ได้เสนอแนะว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (Management innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะธุรกิจที่อาศัยความรู้เป็นหลัก (Knowledge intensive) และ Stata ยังเสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรดังต่อไปนี้

1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ความสามารถทางความคิดของคนเป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์กรเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง กล่าวคือ จะต้องมีความเป็นผู้ออกแบบ (Designer) โครงสร้าง นโยบายที่จะเสริมพันธกิจ (Mission) จึงจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยน กระตุ้นพฤติกรรมของคน และผลักดันให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการอบรม รวมทั้งบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติ (Operator)

1.2 การวางแผน (Planning) ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการวางแผนนั้นด้วย

1.3 การปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) หรือการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total quality control) เป็นวิธีการทางการจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และเร่งองค์การให้เกิดการเรียนรู้

1.4 พฤติกรรมองค์กร (Organizational behavior) คุณค่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้

1.5 ระบบข้อมูล (Information systems) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ทั้งสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์กร การจัดการระบบข้อมูลจะช่วยแปรรูปจากข้อมูล (Data) ให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ (Information) และแปรรูปจากข้อมูลสารสนเทศ (Information) ให้เป็นความรู้ (Knowledge) และแปรรูปจากความรู้ (Knowledge) เป็นกิจกรรม (Actions) สิ่งที่สำคัญคือการตัดสินใจว่า ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่จะนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพ

การจัดการนวัตกรรมนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การแข่งขันได้ในธุรกิจ ดังนั้นการเรียนรู้ขององค์กรและการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญตามแนวคิดของ Stata

2. Peter Senge (ยุรพร ศุภรัตน์. 2552: 5-7; อ้างอิงจาก Senge. 1991) ได้เสนอหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนางานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) เป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กร มีดังนี้

2.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) คือ สร้างกรอบความคิดซึ่งประกอบด้วย องค์ความรู้และกระบวนการคิด การศึกษาเหตุผลและการค้นหาคำตอบอย่างมีวิจารณ์ญาณ

2.2 ความสามารถของบุคคล (Personal mastery) คือ ความกระตือรือร้นอยากรู้ อยากเห็น อยากทดลองทำสิ่งใหม่ สร้างวิสัยทัศน์แห่งตน ตระหนักว่าตนเองอยู่ห่างจากเป้าหมายของตนมากน้อยเพียงไรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ใฝ่ใจที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

2.3 รูปแบบทางความคิด (Mental model) คือ การรับรู้สิ่งต่างๆ หรือประสบการณ์ทั้งปวงที่เป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เนื่องมาจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย เพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนของโลก เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

2.4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building share vision) คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แนวคิด และโลกทัศน์ของบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นวิสัยทัศน์หลักร่วมกันขององค์กร โดยทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์นี้ ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเท ผนึกแรงกายแรงใจทำให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

2.5 การเรียนรู้ของทีม (Team learning) คือ การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในทีมซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้เพิ่มขึ้น พัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละบุคคลมาผสมผสานเสริมกัน เพื่อให้งานที่ทำร่วมกันบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมาย

3. David A. Garvin (ยุรพร ศุภธรัตน์. 2552: 7-10; อ้างอิงจาก Garvin. 1993) ได้แนะนำหลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

3.1 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic problem solving) ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา โดยนำข้อมูล (Data) จริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมุติฐานที่เรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง หรือ Fact-based management รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติต่างๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย

3.2 การทดลองแนวทางใหม่ๆ (Experimentation with new approaches) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

3.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (Learning from their own experience and past history) องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งการประสบความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรเอง โดยทำอย่างเป็นระบบ มีการรวบรวมและจัดเก็บเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้

3.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี (Learning from the experience and best practices of others) บางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ๆ อาจะมาจากที่องค์กรมองไปข้างนอก การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี โดยการเปรียบเทียบกับบริษัทที่ดีกว่า (Benchmarking) การเรียนรู้จากลูกค้า (Customer) และผลสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดีนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการยอมรับฟัง พร้อมทั้งจะยอมรับทั้งข้อตำหนิตาม องค์กรจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

3.5 การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization) การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในเรื่องสำคัญ โดยกลไกที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด การรายงาน การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นผลมาจากการสะสมทัศนคติ (Attitude) ความมุ่งมั่น (Commitment) และกระบวนการทางการจัดการ (Management process) อย่างค่อยเป็นค่อยไป ขั้นแรกจะต้องสนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ โดยจะต้องมีเวลาอย่างเพียงพอในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ ความต้องการของลูกค้า ระบบการทำงานที่เป็นอยู่ และการประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ทั้งนี้การฝึกในเรื่องการระดมความคิด การแก้ปัญหา การประเมินการทดลอง และทักษะอื่นๆ ในการเรียนรู้จะเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมเปิดกว้างภายในองค์กร เช่น การประชุมพูดคุยแลกเปลี่ยน การปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

4. Dave Ulrich (ยุพร ศุภรัตน์. 2552: 10-14; อ้างอิงจาก Ulrich. 1993) ได้เสนอความสามารถที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้องค์กรเกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน 6 ประการ คือ

4.1 การแบ่งปันหรือแชร์ความรู้สัณนิคิด (Create a shared mindset) เป็นการที่สมาชิกในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) มีความเป็นหนึ่งเดียวในเรื่องเป้าหมาย วัตถุประสงค์หลักขององค์กร และกระบวนการทำงานภายในองค์กร Ulrich เสนอว่า การแชร์หรือการแบ่งปันความรู้สัณนิคิดได้จาก

4.1.1 การตัดสินใจ (Make decision) ขององค์กร มีการใช้ข้อมูลสนับสนุน ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจหรือสมาชิกมีส่วนเกี่ยวข้อง การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วหรือช้าๆ

4.1.2 การแบ่งปันสารสนเทศ (Sharing information) จากบนลงล่าง (Top down) หรือล่างขึ้นบน (Bottom up) ก่อนหรือหลังการตัดสินใจ

4.1.3 การจัดการคน (Managing people) สมาชิกในองค์กรได้รับการจัดการดูแล (Treated) ในฐานะเป็นส่วนหนึ่ง ได้รับการยอมรับนับถือ การเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องขวัญกำลังใจและคำนึงต่อองค์การ ความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การ

4.1.4 การจัดสรรงาน (Allocating work) มีการมอบหมายงานในองค์การผ่านบุคคลหรือทีมงาน ผ่านตามสายงานหรือมอบหมายโดยตรง

4.2 การใช้ความสามารถและทักษะ (Generate competencies) การใช้ความสามารถเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ Ulrich เรียกว่า โครงสร้างการแข่งขันได้ขององค์การ (Organizational competitiveness profiles) รวมถึงการประเมินความสามารถขององค์การซึ่งหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ/หรือความสามารถของแต่ละคนหรือทีมในองค์การที่จะทำงานให้สำเร็จ การประเมินความสามารถได้จากฐานข้อมูลที่รวบรวมจากความสามารถของสมาชิกในองค์การ เน้นทั้ง ก) ด้านเทคนิค ทักษะทางเทคนิค และ ข) ลักษณะทางประชากร เช่น อายุ การศึกษา ตำแหน่ง จะเป็นตัวทำนายความสำเร็จในปัจจุบันและความสำเร็จในอนาคต ข้อมูลที่สำคัญในการสร้างฐานข้อมูลประชากร เช่น ตำแหน่งงาน อายุ ทักษะหน้าที่ และระดับงาน นอกจากนี้ การประเมินความสามารถขององค์กรยังได้จากการลงทุนในการพัฒนาพนักงาน

4.3 การแน่ใจถึงผลลัพธ์ (Ensure consequences) ทั้งในระดับทั่วไปโดยติดตามคุณค่าเพิ่ม (Value added) ของคน และในระดับเฉพาะโดยติดตามคนที่ทำงานดี การวัดคุณค่าของคนเพื่อให้แน่ใจในผลลัพธ์สามารถได้จากการวัดผลผลิต ดัชนีผลผลิต คือ การวัดทรัพยากรที่ได้ (Output) จากทรัพยากรที่ใช้ไป (Input)

4.4 การใช้กลไกควบคุม (Instill governance mechanisms) การควบคุมองค์การเพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันเกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมแต่ละคนในองค์การ เครื่องมือใช้ในการควบคุม เช่น ก) โครงสร้างองค์การ (Organizational structure) และช่วงการควบคุม (Span of control) ในองค์การ ข) การตัดสินใจที่ถูกนำมาใช้ในการควบคุมนั้น และ ค) กระบวนการจัดการทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

4.5 การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Develop a capacity for change) พิจารณาจากระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานหรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

4.6 การแชร์ความเป็นผู้นำในองค์การ (Share leadership throughout the organization) เป็นสิ่งที่องค์การพึงมีเพื่อศักยภาพในการแข่งขัน

5. Joan Kremer Bennett และ Michael J. O'Brien (ยุรพร ศุภรัตน์. 2552: 14-17; อ้างอิงจาก Bennett; & O'Brien. 1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นความสามารถที่สำคัญของทุกบริษัทที่ต้องการนำบริษัทไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน การเรียนรู้ในองค์การต้องทำทั้งระบบและมีการตรวจสอบ Bennett และ O'Brien ได้เสนอ 12 ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์การในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงดังนี้

5.1 กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and vision) ทั้งองค์การและสมาชิกในองค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีการเรียนรู้ และพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้นๆ

5.2 การปฏิบัติของผู้บริหาร (Executive practices) ผู้บริหารจะเป็นผู้มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.3 การปฏิบัติของผู้จัดการ (Managerial practices) ผู้จัดการจะเป็นผู้ที่สนับสนุนและให้คำแนะนำแก่พนักงานและทีมงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในองค์การ ยึดมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของพนักงานโดยการผสมผสานสิ่งที่สมาชิกเรียนรู้ สนับสนุน ส่งเสริมการทดลอง และแบ่งปันความคิดใหม่ๆ กับผู้บริหาร

5.4 ประเพณีปฏิบัติขององค์การ (Climate) เป็นผลรวมของคุณค่าและทัศนคติของทุกคนในองค์การในลักษณะที่พึงปฏิบัติต่อองค์การ สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีประเพณีปฏิบัติที่สำคัญ เช่น การเปิดเผยและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานในองค์การมีอิสระที่จะแชร์ความคิดและพูดในสิ่งที่คิดอย่างเต็มที่ตรงไปตรงมา ตลอดจนการไม่มีอุปสรรคกั้นระหว่างพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

5.5 โครงสร้างองค์การ/งาน (Organization/Job structure) สามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง การใช้ Self-direct และ Cross-functional team

5.6 การหมุนเวียนของข้อมูล (Information flow) องค์การที่มุ่งการเรียนรู้จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการหาและกระจายข้อมูล ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนและทำให้ง่ายต่อการสื่อสารระหว่างพนักงาน เพื่อให้้องค์การแน่ใจได้ว่า พนักงานทุกคนมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ

5.7 การปฏิบัติของแต่ละคนและทีม (Individual and team practices) องค์การจะเติบโตก้าวหน้าเมื่อพนักงานแต่ละคนและแต่ละทีมแชร์การเรียนรู้ร่วมกัน มองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสที่สำคัญในการเรียนรู้แทนการตำหนิหรือลงโทษ นอกจากนี้ การที่พนักงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และการถกเถียงปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาทางออกเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5.8 กระบวนการทำงาน (Work processes) ในสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ทุกคนต้องเอาใจใส่และช่วยกันพยายามแก้ไข้ปัญหา

5.9 เป้าหมายการปฏิบัติงาน (Performance goals/feedback) จุดสำคัญที่ทำให้ทุกธุรกิจประสบความสำเร็จคือ การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้นการเรียนรู้ในองค์การจึงมาจากวิธีการที่ช่วยให้้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

5.10 การอบรมและการศึกษา (Training and education) มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร การอบรมจะช่วยให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และมีความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหามากขึ้น

5.11 การพัฒนานุคลากร/ทีม (Individual/team development) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันก็สนับสนุนการพัฒนาทั้งทีมด้วย

5.12 รางวัล (Rewards/recognition) เป็นปัจจัยสุดท้ายที่สนับสนุนปัจจัยอื่น ระบบการให้รางวัลนี้จะต้องสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของทั้งบุคคลและองค์กร

นอกจากนี้ Bennett และ O'Brien (1994) ยังเสนอแนะว่า ไม่มีองค์กรใดที่ดีเลิศในทุกๆ ปัจจัย แต่องค์กรจะต้องหาแนวทางของตนเองโดยใช้กรอบแนวคิดนี้ องค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาจากการเรียนรู้จากตัวเองและจากลูกค้า และทำการเปรียบเทียบกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้นๆ

6. Martha A. Gephart, Victoria J. Marsick, Mark E. Van Buden และ Michelle S. Spiro (ยุรพร ศุทธรัตน์. 2552: 17-18; อ้างอิงจาก Gephart; et al. 1996) ซึ่งว่าปัจจัยต่อไปนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบ โดยที่สมาชิกแต่ละคนแชร์การเรียนรู้ในลักษณะที่ทำให้เกิดการเกิดการเรียนรู้ได้ กล่าวคือ การถ่ายทอดความรู้ระหว่างคน และทำการรวบรวมความรู้จากการเรียนรู้ไว้ในการทำงานประจำวันขององค์กร ที่เรียกว่า Organizational routine actions

6.2 การทำให้เกิดความรู้และการแชร์ เน้นที่การสร้างสรรค์ จัดเก็บ และการกระจายความรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ง่ายต่อการที่สมาชิกในองค์กรจะสามารถเข้าไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

6.3 การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์ สมาชิกจะถูกกระตุ้นให้ใช้ความคิดในแบบใหม่ และใช้ทักษะที่มีประสิทธิภาพ มีระบบเพื่อที่จะเชื่อมโยงให้เป็นวงจรย้อนกลับ (Feedback loops) อย่างพินิจพิเคราะห์

6.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ การเรียนรู้และการสร้างสรรค์จะได้รับการสนับสนุนด้วยรางวัล และมีการส่งเสริมผ่านทางระบบการประเมินผลหลายๆ ด้านจากผู้บริหาร

6.5 ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่น สมาชิกมีอิสระในการเสี่ยง การทดลอง การสร้างสรรค์ การใช้ความคิดใหม่ๆ และการทำให้เกิดขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่

6.6 คนเป็นศูนย์กลาง ในองค์กรแห่งการเรียนรู้การให้ความสำคัญของคนในเรื่องของคุณค่า การสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการ รวมทั้งการพัฒนาและการเรียนรู้จากแต่ละคน

7. Swee C. Goh (ยุพร ศุภรัตน์. 2552: 18-20; อ้างอิงจาก Goh. 1998) มีความเห็นว่า ทุกองค์การสามารถเรียนรู้ได้ และบางองค์การสามารถเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การอื่น องค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะอยู่รอด ขณะที่องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อยๆ หายไปจากธุรกิจ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ โดย Goh ได้เสนอหลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

7.1 ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่พนักงานได้รับอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะที่ได้รับมา การรู้ถึงพันธกิจขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้ถึงอำนาจของตนเอง และยังเป็นการพัฒนาการสร้างสรรค์

7.2 ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำจะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์การง่ายขึ้น ยินดีให้อำนาจและสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงาน กระตุ้นและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการทดลอง โดยผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมีสถานะเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอนที่ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและโอกาส และเต็มใจยอมรับฟังข้อวิจารณ์พร้อมทั้งเรียนรู้จากข้อวิจารณ์นั้น ในสภาพแวดล้อมลักษณะนี้จะมีการเชิดภาวะความเป็นผู้นำ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์การ

7.3 การทดลอง (Experimentation) ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสนับสนุนการทดลองในทุกๆ ระดับ เพื่อให้พนักงานพยายามคิดโครงการที่สร้างสรรค์

7.4 การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of knowledge) ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ โดยความรู้ที่ได้มาและทักษะที่มีเหล่านี้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นถ้ามีการถ่ายทอดไปยังส่วนอื่นๆ ในองค์การ ซึ่งจะช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ

7.5 การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and cooperation) เป็นหลักสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม พนักงานหรือสมาชิกในทีมจะนำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ๆ ให้องค์การ การเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมควรมาจากหลายๆ หน่วยงานภายในองค์การ

นอกจากปัจจัยหลัก 5 ข้อนี้แล้ว ยังมีปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนตามแนวคิดของ Goh (1998) อีก 2 ประการ คือ

1) การออกแบบองค์การ (Organizational design) โครงสร้างองค์การในองค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่ซับซ้อนและเน้นการกระจายอำนาจ และมีกระบวนการที่เป็นทางการในการทำงานน้อย

2) ทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน (Employees skills and competencies) องค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน ส่งเสริมประสบการณ์ที่จะสามารถพัฒนาทั้งทีมหรือทั้งหน่วยงานโดยรวม

จากแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปแนวคิดได้ดัง
ตาราง 2 สรุปแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 2 สรุปแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ	แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
Ray Stata (1989)	ปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร 1. การคิดอย่างเป็นระบบ 2. การวางแผน 3. การปรับปรุงคุณภาพ 4. พฤติกรรมองค์กร 5. ระบบข้อมูล
Peter Senge (1991)	แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 1. การคิดอย่างเป็นระบบ 2. ความสามารถของบุคคล 3. รูปแบบทางความคิด 4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5. การเรียนรู้ของทีม
David A. Garvin (1993)	หลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. การทดลองแนวทางใหม่ๆ 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้ดีเป็นอย่างดี 5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร
Dave Ulrich (1993)	ความสามารถที่สำคัญที่องค์กรจะต้องสร้างขึ้น หรือเพื่อให้องค์กรเกิดการ ได้เปรียบ 6 ประการ 1. การแชร์ความรู้สึนึกคิด 2. การใช้ความสามารถและทักษะ 3. การใส่ใจถึงผลลัพธ์ 4. การใช้กลไกการควบคุม 5. การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง 6. การแชร์ความเป็นผู้นำภายในองค์กร

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
Bennett และ O'Brien (1994)	ปัจจัย 12 ประการที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ 1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ 2. การปฏิบัติของผู้บริหาร 3. การปฏิบัติของผู้จัดการ 4. ประเพณีปฏิบัติขององค์กร 5. โครงสร้างขององค์กร/งาน 6. การหมุนเวียนของข้อมูล 7. การปฏิบัติงานของแต่ละคนและทีม 8. กระบวนการทำงาน 9. เป้าหมายการปฏิบัติงาน 10. การอบรม/การศึกษา 11. การพัฒนาบุคคล/ทีม 12. การให้รางวัล
Gephart และคณะ (1996)	ปัจจัยต่อไปนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบ 2. การทำให้เกิดความรู้และการแชร์ 3. การคิดอย่างเป็นระบบและพินิจพิเคราะห์ 4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ 5. ความมุ่งมั่นในการทดลองและความยืดหยุ่น 6. คนเป็นศูนย์กลางในองค์กรแห่งการเรียนรู้
Swee Goh (1998)	หลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรทำเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 1. ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร 2. ภาวะความเป็นผู้นำ 3. การทดลอง 4. การถ่ายทอดความรู้ 5. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ และปัจจัยสนับสนุนอีก 2 ประการ 1. การออกแบบองค์กร 2. ทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน

ที่มา: ยुरพร ศุภรัตน์. (2552). องค์กรเพื่อการเรียนรู้. หน้า 20-22.

คุณลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาและวิจัยของ ยูวพร ศุทธรัตน์ (2552: 191-192) พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การหรือคุณค่าทางวัฒนธรรม 2) ผู้บริหารหรือความมุ่งมั่นของผู้บริหาร และการให้อำนาจ 3) การสื่อสาร 4) การถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์การ 5) ลักษณะพนักงาน และ 6) การยกระดับผลการปฏิบัติงาน

1. วัฒนธรรมองค์การหรือคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural values) (ยูวพร ศุทธรัตน์. 2552: 193-194, 203-205) ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการนำความรู้ที่มีมาแบ่งปันกับสมาชิกในองค์การ และประยุกต์ความรู้ไปใช้แก้ปัญหาหรือทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นอกจากนี้ยังมีวัฒนธรรมอื่นๆ ที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น วัฒนธรรมในการร่วมมือ วัฒนธรรมที่สนับสนุนการทดลองทำสิ่งใหม่ วัฒนธรรมของการเปิดเผยและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การ และวัฒนธรรมการให้รางวัลการเรียนรู้และการทำสิ่งใหม่ๆ

2. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ (Leadership commitment and empowerment) (ยูวพร ศุทธรัตน์. 2552: 215, 217, 232) ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะสำคัญของผู้นำการเรียนรู้มี 5 ข้อตามแนวความคิดของ Wick และ Leon (1993) ได้แก่ 1) สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างการเรียนรู้ 3) สร้างสภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ 4) ไม่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ให้ความสำคัญต่อการนับถือและให้เกียรติกับสมาชิกในองค์การ และ 5) รับฟังในสิ่งที่ไม่อยากฟังไม่น่ายินดีแต่มีคุณค่าอย่างมากสำหรับการเรียนรู้ รวมถึงให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน การแก้ปัญหาต่างๆ

3. การสื่อสาร (Communication) (ยูวพร ศุทธรัตน์. 2552: 261-262) เป็นการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีบทบาทสำคัญต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์การ ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 เป็นการสื่อสารที่สมาชิกในองค์การมีอิสระ เปิดกว้าง และมีการแชร์ระหว่างสมาชิกในองค์การ ลูกค้ำ ผู้ขายปัจจัยการผลิต คู่แข่งขัน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3.2 เป็นการสื่อสารที่มีความรวดเร็ว ชัดเจน และมุ่งไปสู่เนื้อหาที่เป็นประเด็นสำคัญ

3.3 การสื่อสารภายในองค์การเพื่อการเรียนรู้จะคาดหวังการมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น และยอมรับความขัดแย้งนั้น

3.4 จะต้องมีการสื่อสารข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแชร์ข้อผิดพลาดนั้นไปยังสมาชิกคนอื่นภายในองค์การ โดยถือว่าข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นนี้เป็นโอกาสการเรียนรู้ที่จะไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดเช่นเดิมเกิดขึ้นซ้ำในองค์การ

3.5 เป็นการสื่อสารที่ทำให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดและข้อคิดเห็นต่างๆ และส่งผลให้เกิดความรู้ใหม่ หรือความรู้ที่ลึกซึ้งมากกว่าเดิม

3.6 เป็นการสื่อสารภายใต้สภาพแวดล้อมองค์การที่มีความเชื่อถือว่าไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่มีการตำหนิกัน รวมทั้งสมาชิกในองค์การรู้สึกถึงความมีอิสระในการที่จะรายงานข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3.7 การสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการแบ่งปันความรู้ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

3.8 การให้พนักงานได้มีส่วนพูดคุย แลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความคิด และได้แสดงความสามารถในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

3.9 มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายไปยังสมาชิกทุกคนในองค์การ เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และตั้งใจที่จะเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

3.10 มีการนำวิธีการสื่อสารที่หลากหลายตลอดจนนำเทคโนโลยีมาร่วมใช้ เช่น การสื่อสารผ่านจดหมายข่าวสารขององค์การ (ระบบ IT เข้ามาช่วย) การประชุมผ่านวิดีโอ การประชุมให้ผลย้อนกลับ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและกระจายข่าวสารได้ทั่วทั้งองค์การ

4. การถ่ายโอนความรู้ขององค์การ (Knowledge transfer) (ยุวพร ศุทธรัตน์. 2552: 263) เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์การถูกถ่ายโอนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไปยังอีกส่วนหนึ่งขององค์การ นอกจากนี้ การถ่ายโอนความรู้ยังได้ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือสร้างความรู้ใหม่ที่ลึกซึ้งขึ้นอีกด้วย

5. คุณลักษณะของพนักงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ (Employee characteristics) (ยุวพร ศุทธรัตน์. 2552:297-298) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานส่วนใหญ่จะมีลักษณะเด่นดังต่อไปนี้

5.1 เป็นผู้มีความสามารถและทักษะในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่น

5.2 เป็นผู้ที่มีทักษะในการเป็นผู้นำและการให้คำแนะนำปรึกษา

5.3 มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม

5.4 สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้

5.5 มีความสามารถในการสร้างความรู้และการถ่ายโอนความรู้

5.6 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพ

5.7 มีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5.8 มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำหรืองานที่ได้รับมอบหมาย และรู้ว่งานนั้นมีความสำคัญต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ

5.9 มีความมุ่งมั่นต่อพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

5.10 มีการหาวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ

5.11 มีการแบ่งปันความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ความคิด วิสัยทัศน์ และสามารถทำการสื่อสารได้อย่างเปิดเผย

6. การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance upgrading) (ยุวพร ศุขรัตน์. 2552:305) หมายความว่า การปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการหรือด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ยุทธศาสตร์สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส.

การจัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ไว้เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ.2509 โดยรัฐบาลในขณะนั้นได้กำหนดเหตุผลในการจัดตั้ง ธ.ก.ส. คือ “ในการส่งเสริมพัฒนาการเกษตรของประเทศจำเป็นต้องจัดให้ความช่วยเหลือทางการเงินอันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง เพื่อเกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตและรายได้ การเกษตร การให้ความช่วยเหลือเช่นนั้น ควรจัดขยายออกไปอย่างกว้างขวาง ทั้งในด้านเกษตรกรโดยตรงและในด้านกลุ่มเกษตรกรกับสหกรณ์การเกษตร การดำเนินงานให้ความช่วยเหลือทางการเงินในด้านต่างๆ เหล่านี้ ควรอยู่ภายใต้การควบคุมเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลมั่นคงและสะดวกในการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติม” ธ.ก.ส. จึงเริ่มเปิดดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2509 เป็นต้นมา โดยมีนายจำเนียร สาระนาค ผู้จัดการ ธ.ก.ส. คนแรก ได้วางรากฐานการดำเนินงาน พร้อมทั้งอุดมการณ์การทำงานให้แก่พนักงาน ธ.ก.ส.

ปัจจุบัน ธ.ก.ส. มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง จากการได้รับความเห็นชอบของรัฐบาลให้แก่พระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2549 ทำให้สามารถขยายบทบาทครอบคลุมการเป็นสถาบันการเงินที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ภาคเกษตรและด้านอื่นๆ เพื่อการพัฒนาชนบท โดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. ดังนี้ (ธ.ก.ส. 2559ข: ออนไลน์)

1. ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์การเกษตร สำหรับการ

(ก) ประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม

(ข) ประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้

(ค) พัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่น เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิต

ของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

(ง) ดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

2. ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม

3. ดำเนินงานเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้าน หรือชุมชน รวมทั้งองค์การที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบใดที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจ หรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

4. ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์

นอกจากนี้ กระทรวงการคลังในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัดได้กำหนดแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of directions : SOD) สำหรับการดำเนินงาน ธ.ก.ส. โดยมุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร แก่ภาคการเกษตรและชนบท ควบคู่กับการเสริมสร้างองค์ความรู้และสนับสนุนการพัฒนาอาชีพเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารและ บริการประชาชน

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคง มีการจัดการที่ทันสมัย ให้บริการทางการเงินครบวงจร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร (ธ.ก.ส. 2559ฯ: ออนไลน์)

พันธกิจ (Mission)

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ธ.ก.ส. ได้กำหนดพันธกิจที่สำคัญไว้ 5 ประการ (ธ.ก.ส. 2559ฯ: ออนไลน์)

1. บริการทางการเงินครบวงจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าสินค้าเกษตร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
2. พัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร ชุมชน สถาบันการเงินชุมชน และสถาบันเกษตรกร อย่างเกื้อกูล แบ่งปัน และเป็นธรรม
3. บริหารจัดการเงินทุนให้เพียงพอและมีต้นทุนที่เหมาะสมต่อลูกค้าและการดำเนินงาน
4. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการบริการ
5. มุ่งมั่นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อความมั่นคงและยั่งยืน

ค่านิยมองค์กร (Core value)

ธ.ก.ส. ยึดหลัก “SPARK” ในการบริหารงานเพื่อช่วยสะท้อนความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นตัวขับเคลื่อนในการดำเนินการตามพันธกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์อันพึงประสงค์ ประกอบด้วย (ธ.ก.ส. 2559ฯ: ออนไลน์)

Sustainability (S) หมายถึง ความยั่งยืนทั้งขององค์กร ธ.ก.ส. ลูกค้า ผู้ถือหุ้น สังคม และสิ่งแวดล้อม

Participation (P) หมายถึง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Accountability (A) หมายถึง ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการและบุคลากร

Respect (R) หมายถึง ความเคารพและให้เกียรติต่อดตนเองและผู้อื่น

Knowledge (K) หมายถึง การส่งเสริมและยกระดับความรู้ให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้

ตาราง 3 พฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยมขององค์การ “SPARK”

องค์ประกอบ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
Sustainability (ความยั่งยืน)		
สมดุล	- สร้างสมดุลระหว่างบทบาทด้านธุรกิจธนาคาร และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกร - บริหารและดำเนินการให้สอดคล้องกับทิศทาง และกลยุทธ์ที่กำหนด	- มองเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น
มีภูมิคุ้มกัน	- วิเคราะห์และตีความสถานการณ์ในอนาคตให้แตก - ประเมินความเสี่ยง คิดทำนอกกรอบ พร้อมปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์	- ยึดติดกับความสำเร็จในปัจจุบัน
มีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณ	- บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลด้วยความมีสติ มั่นคง สงบไม่หวั่นไหวต่อสิ่งชั่วร้าย - ประพฤติเป็นแบบอย่างของความเมตตา ยุติธรรม ยึดมั่นความถูกต้องและดีงาม พร้อมทั้งแนะนำให้ผู้อื่นรอบข้างครองตนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม	- แสวงหาและมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน และพวกพ้อง
หมายเหตุ:	สมดุล - พัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกร มีภูมิคุ้มกัน - เห็นอนาคต	
Participation (การมีส่วนร่วม)		
สานสัมพันธ์	- มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สามารถสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมตามความเหมาะสม	- เย่อหยิ่ง วางตัวห่างไกลเกษตรกร อ้างผู้ใหญ่
เชื่อมโยง	- สร้างโอกาสในการรับรู้ความคิดเห็นและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ประสานความสอดคล้องของทุกกิจกรรมภายใน และเชื่อมต่อกับภายนอกองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์	- คำนึงถึงตนเองเป็นที่ตั้ง มองภาพแบบแยกส่วน
หมายเหตุ :	สานสัมพันธ์ - สื่อสาร ความสัมพันธ์ เครือข่าย ปฏิสัมพันธ์สานสัมพันธ์เชิงความคิด/กิจกรรมร่วม เชื่อมโยง - ความคิด/ระหว่างหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แลกเปลี่ยนต่อเนื่อง	

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
Accountability (ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ)		
ใจพร้อม	- กล้าตัดสินใจโดยใช้อำนาจในเรื่องที่ถูกต้อง - มุ่งมั่นทุ่มเท ยึดมั่นในเป้าหมายและอุดมการณ์อย่างที่สุด	- ขาดจุดยืน โลเล เปลี่ยนไปมา ไม่กล้าตัดสินใจ
สัตย์ซื่อ	- ยืนหยัดในบทบาทหน้าที่ ไม่ยินยอมให้ปัจจัยภายนอกแทรกแซง - ยอมรับหากผลการปฏิบัติงานของตนเองผิดพลาดหรือไม่ได้ตามเป้าหมาย	- หลีกเลียงกฎระเบียบและจรรยาบรรณ
มองเห็นความสำเร็จ โปร่งใส	- คิดบวก ประกอบกับมีความรู้ความสามารถเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล - สร้างระบบการประเมินและตรวจสอบอย่างตรงไปตรงมาทั่วทั้งองค์กร	- เพิกเฉยและมีอคติ
หมายเหตุ : ใจพร้อม - มาจากตนเองกล้าคิดถึงส่วนรวม สำนึกและต้องการมีแรงปรารถนา มุ่งมั่น หนักแน่น สัตย์ซื่อ - เริ่มต้นจากภายในสู่ภายนอก มองเห็นความสำเร็จ โปร่งใส - ประโยชน์ส่วนรวม คุณภาพ เป้าหมายคิดบวก ปรับแก้ได้		
Respect (ความเคารพและให้เกียรติ)		
เห็นศักยภาพผู้อื่น	- ส่งเสริม พัฒนาและเปิดโอกาสให้ผู้มีศักยภาพได้แสดงความสามารถ - ยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล “คนดี คนเก่ง”	- เลือกที่รักมักที่ชัง เล่นพรรคเล่นพวก
ปฏิบัติกับผู้อื่นอย่าง เคารพให้เกียรติ	- ปฏิบัติกับทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน - กระจายการสื่อสารไปยังทุกช่องทาง ทุกภาคส่วนทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ	- มองข้ามต่อแนวคิดและข้อเสนอแนะที่ดี เพราะคิดว่าเป็นไปไม่ได้
หมายเหตุ : เห็นศักยภาพผู้อื่น - I am OK, you are OK. ปฏิบัติกับผู้อื่นอย่างเคารพให้เกียรติ - สื่อสารและแสดงออกอย่างเคารพให้เกียรติ ทำที่เป็นมิตร เปิดใจจริงใจ ใส่ใจ		

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
Knowledge (การส่งเสริมและยกระดับความรู้)		
รู้จักตนเอง เปิดใจใฝ่รู้	- คิด พุด แสดงความคิดเห็น และทำสอดคล้องตรงกันทุกประการ และน่าเชื่อถือ - พร้อมที่จะรับคำแนะนำหรือข้อคิดเห็นจากผู้รู้	- คิดว่าตนเองรู้ทุกอย่างมากพอแล้ว ไม่ฟังใคร
แลกเปลี่ยนเรียนรู้	- เต็มใจที่จะให้ความรู้หรือคำแนะนำ ปรีกษาในสิ่งที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญ - กำหนดนโยบาย สนับสนุนทรัพยากรและเข้าร่วมเพื่อให้เกิดบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	- หวงวิชา - รู้อยู่คนเดียว ไม่สอนหรือแนะนำคนอื่นต่อ
เสมอต้นเสมอปลาย (เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง)	- เป็นผู้ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ - ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	- สนใจเรื่องการพัฒนาคนและพัฒนางานเป็นพักๆ ส่วนมากจะใช้เวลากับผลประโยชน์
หมายเหตุ : รู้จักตนเองเปิดใจใฝ่รู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - Learn, Care, Share เสมอต้นเสมอปลาย (เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง)		

ที่มา: ธ.ก.ส. (ม.ป.ป.). แนวทางพัฒนาด้านแบบ Role Model และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม. หน้า 23-31.

ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์การของผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการฝ่ายจัดการ (Management committee: MC) ประกอบด้วยผู้จัดการ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการได้แสดงเจตจำนงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role model) ตามค่านิยมที่กำหนดไว้ ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นผ่านกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการตัดสินใจที่สำคัญ โดยถือเป็นค่านิยมร่วม (Shared value) ของบุคลากรในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็น “ธนาคารพัฒนาชนบทที่มีมั่นคง มีการจัดการที่ทันสมัย ให้บริการทางการเงินครบวงจร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร” (ธ.ก.ส. ม.ป.ป.: 33-46) ดังนี้

Sustainability (ความยั่งยืน) ฝ่ายจัดการได้ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ รวมถึงกลไกการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วยองค์กร ลูกค้า พนักงานให้มีการเติบโตร่วมกันอย่างสมดุลและยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) โดยฝ่ายจัดการได้ให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) การกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) มีการกำกับติดตามประเมินผล (Monitoring) และทบทวนปรับปรุงพัฒนา (Learning) และเชื่อมโยงบูรณาการ (Integration) ฝ่ายจัดการยังได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนและนำมาประยุกต์กับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate social governance) รวมทั้งแนวทางหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate governance) เพื่อสร้างความยั่งยืนที่แท้จริง

Participation (การมีส่วนร่วม) ฝ่ายจัดการได้มุ่งมั่นโดยให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อสร้างความสมดุล ธนาคารมนโยบายให้ลูกค้าและชุมชนมีส่วนร่วมและเป็นศูนย์กลาง เพราะตระหนักในเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและชุมชนเป็นสิ่งสำคัญ ในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่สำคัญได้มีกระบวนการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดการประชุมประชาพิจารณ์ (Public hearing) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและการดำเนินการของธนาคาร หรือในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ประชาคมในภูมิภาค ในชุมชน เช่น การพัฒนาชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ ศูนย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ธ.ก.ส. นอกจากนี้ ยังมีระบบการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of customer: VOC) และมีการกำกับติดตาม โดยการลงพื้นที่ในส่วนภูมิภาคเพื่อพบปะพนักงานและเกษตรกรลูกค้าอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ เพื่อรับฟังปัญหาข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น จะได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ตรงจุดและทันกาล รวมทั้งนำมาพัฒนาปรับปรุงงาน

Accountability (ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ) ฝ่ายจัดการตระหนักในเรื่องความสำคัญของการสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในเรื่องความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ มุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ผ่านระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้มีผลการดำเนินงานที่ดี สร้างความผูกพันของบุคลากร และมีการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบเป็นประจำทุกเดือนด้วยตนเอง สำหรับด้านการสำนึกรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อสังคมและประเทศ ฝ่ายจัดการได้ให้ความสำคัญและกำหนดโครงสร้างยุทธศาสตร์/แนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate social responsibility: CSR) รวมทั้งได้ร่วมดำเนินการผ่านกิจกรรม/โครงการ CSR ต่างๆ ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการแสดงความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกร ชื่นชมเชยให้มีความภาคภูมิใจที่ดีขึ้น พร้อมทั้งแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในโครงการต่างๆ ตามโครงการนโยบายรัฐ โดยได้ให้นโยบายแก่พนักงานดำเนินการขับเคลื่อนให้สำเร็จอย่างเต็มกำลังความสามารถ ดำเนินงานอย่างโปร่งใส ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน และให้คำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ

Respect (ความเคารพและให้เกียรติ) ฝ่ายจัดการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างโดยการให้เกียรติ ให้ความเคารพต่อเพื่อนร่วมงาน บุคลากร ลูกค้า ด้วยการให้ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และเป็นมิตร เช่น ต่อลูกค้าโดยมีนโยบาย High touch beyond high tech เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการอย่างเป็นมิตรและมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดเป็นจรรยาบรรณต่อลูกค้าที่พนักงานจะต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด รวมทั้งมีจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องในการให้เกียรติ ให้ความเคารพปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องนำไปปฏิบัติ สำหรับตัวอย่างในการสร้างบรรยากาศการยกย่องชมเชย การให้เกียรติ มีการมอบรางวัล “คนดีศรี ธ.ก.ส.” ยกย่องชมเชยผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และรางวัลสำหรับผู้บริหารและพนักงานที่มุ่งมั่นในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามผลการดำเนินงานของธนาคาร รางวัลนวัตกรรม รางวัลวิจัยและพัฒนา

Knowledge (การส่งเสริมและยกระดับความรู้) ฝ่ายจัดการมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการกิจและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านช่องทางที่หลากหลายด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ เช่น นโยบายในการจัดโครงสร้างสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (BAAC academy) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อถ่ายทอดและสร้างองค์ความรู้ในด้านมืออาชีพทางการเงินภาคชนบท การพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกร การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching) การปฐมนิเทศ และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาโดยตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาเพื่อผลักดันงานวิจัยที่จะนำไปสู่องค์ความรู้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกร มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม ส่งเสริมผลักดันให้มีการพัฒนาต่อยอดให้ธนาคารเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยพัฒนานวัตกรรมขององค์การอย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การสร้างเครือข่ายนักคิด การจัดประกวดผลงานนวัตกรรม ธ.ก.ส.

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ธ.ก.ส. ระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2558-2562)

ธ.ก.ส. กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2558-2562)¹ (ธ.ก.ส. 2559ข: ออนไลน์) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนแบบองค์รวม เป้าประสงค์คือ คุณภาพชีวิตของเกษตรกรดีขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถภาคเกษตรรองรับ AEC เป้าประสงค์คือ สร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตร

¹ ปีบัญชี ธ.ก.ส.เริ่มต้นวันที่ 1 เมษายน สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคมของปีถัดไป

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริการการเงินอย่างครบวงจร เป้าประสงค์คือ เติบโตอย่างมีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารเงินทุนให้สมดุลและเพียงพอ เป้าประสงค์คือ รักษาอัตราส่วนความมั่นคงทางการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรรองรับ AEC เป้าประสงค์คือ เพิ่มผลิตภาพของเทคโนโลยี เพิ่มสัดส่วนพนักงานมืออาชีพ และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป้าประสงค์คือ รักษาความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์ 5 ปีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ปีบัญชี 2558-2562)

ยุทธศาสตร์สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. (ธ.ก.ส. 2558ข: ก, 1) คือ ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรรองรับ AEC ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญด้านการพัฒนา มีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรและกระบวนการทางธุรกิจ โดยการสื่อสารภาพลักษณ์ และพัฒนากระบวนการธุรกิจหลักและระบบการทำงานให้เข้าสู่มาตรฐานสากล มีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) ขององค์กรให้เป็นหมวดหมู่ และการที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO) ได้นั้น สิ่งสำคัญคือ การบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์กรโดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ และมีระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่บุคลากรทุกระดับในองค์กรสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสพการณ์ ทักษะร่วมกัน และนำองค์ความรู้ไปต่อยอดสร้างสรรค์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ธ.ก.ส. จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ปีบัญชี 2558-2562) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้ (ธ.ก.ส. 2558ข: 9)

1. วิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ
 - ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้สู่นวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรอย่างยั่งยืน
2. พันธกิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ
 - 2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้
 - 2.2 ส่งเสริมการใช้ระบบการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากร
 - 2.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
 - 2.4 สร้างระบบติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้
3. ยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ
 - 3.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เครื่องมือ และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้
 - 3.2 สร้างระบบการสร้างแรงจูงใจ

3.3 สร้างสภาพแวดล้อมและเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.4 ขับเคลื่อนวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.5 สร้างระบบติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้

นอกจากนี้ ในแผนดำเนินการปรับปรุงองค์กร ธ.ก.ส. ตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ประจำปีบัญชี 2558-2562 (OFIs roadmap) หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กำหนดให้ในปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. จะต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นการแสดงผลการดำเนินงานตามแผนดำเนินการดังกล่าว ธ.ก.ส. จึงจัดทำรายงานผลการตรวจประเมินตนเองของ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2557 (Self-assessment report : SAR) โดยมีการประเมินระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Marquardt ปีละ 2 ครั้ง ในไตรมาสที่ 2 (เดือนกันยายน) และ 4 (เดือนมีนาคม) ของทุกปี ผู้ประเมินประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ) กลุ่มผู้บริหารระดับ 10-13 กลุ่มผู้ปฏิบัติระดับ 4-9/บริการระดับ 1-3 และกลุ่มผู้ช่วยพนักงาน โดยใช้แบบประเมินผลองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Marquardt ซึ่งมีการชี้วัด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการขับเคลื่อนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร 2) ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง 3) ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และชุมชน 4) ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้ และ 5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำผลประเมินมาวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ธ.ก.ส. ต่อไป

โครงสร้างองค์กร ธ.ก.ส. (ธ.ก.ส. 2559ฯ: ออนไลน์)

โครงสร้างองค์กร ธ.ก.ส. มีผลใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2559 เป็นต้นไปประกอบด้วย

1. คณะกรรมการธนาคาร
2. คณะกรรมการฝ่ายจัดการ
3. ส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน

3.1 ส่วนงานขึ้นตรงต่อผู้จัดการ ได้แก่ ฝ่ายบริหารกลาง ฝ่ายบริหารความเสี่ยง สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาล และกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และสำนักสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์

3.2 สายงานกำกับและตรวจสอบ ได้แก่ ฝ่ายตรวจสอบ สำนักตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ และสำนักสอบทานสินเชื่อ

ด้านบัญชีการเงินและสารสนเทศ ประกอบด้วย

3.3 สายงานบัญชีและการเงิน ได้แก่ ฝ่ายบริหารการเงิน ฝ่ายการบัญชี และฝ่ายการธนาคารและธุรกิจต่างประเทศ

3.4 สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยี และสำนักแผนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านกลยุทธ์องค์กร ประกอบด้วย

3.5 สายงานวางแผน ได้แก่ ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

3.6 สายงานอำนวยการ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายกฎหมาย

ด้านนโยบายรัฐและพัฒนาลูกค้า ประกอบด้วย

3.7 สายงานบริหารงานนโยบายรัฐ ได้แก่ ฝ่ายกิจการนโยบายรัฐ และสำนักบริหารจัดการหนี้สินนอกระบบ

3.8 สายงานพัฒนาลูกค้าและชนบท ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท ศูนย์วิจัยและพัฒนา และศูนย์บ่มเพาะและพัฒนานวัตกรรม SMEs เกษตร

ด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย

3.9 สายงานกลยุทธ์การตลาดและเงินฝาก ได้แก่ ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการตลาดดิจิทัล ฝ่ายเงินฝาก และสำนักเงินฝากเพื่อส่งเสริมชีวิต

3.10 สายงานบริหารผลิตภัณฑ์สินเชื่อ ได้แก่ ฝ่ายสินเชื่อ สำนักพิธีการสินเชื่อและหลักประกันสำนักวิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อ และสำนักงานโครงการสินเชื่อ 1 ตำบล 1 SME เกษตร
หมายเหตุ ที่ตั้งสำนักงานของส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย

1) สำนักงานใหญ่ (อาคารบางเขน) เลขที่ 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

2) อาคารนางเลิ้ง เลขที่ 469 ถนนนครสวรรค์ แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

3) อาคารประชาชื่น เลขที่ 48/8 หมู่ 18 ซอยเสริมสุข ถนนประชาชื่น แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

4. ส่วนงานในสังกัดส่วนภูมิภาคจำนวน 11 ส่วนงาน

ด้านบริหารสาขา ประกอบด้วย

4.1 สายงานบริหารสาขาภาคเหนือ ข้อมูลจำนวนสาขา ณ วันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2559 ได้แก่

4.1.1 ฝ่ายกิจการสาขากาหนดือนอนบน ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 171-173 ถนนพระปกเกล้า ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 ดูแลรับผิดชอบสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด 8 จังหวัด (137 สาขา อำเภอ 19 สาขาย่อย) ดังนี้

- 1) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย 29 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 2) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดแพร่ ประกอบด้วย 13 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 3) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 36 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 4) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดลำปาง ประกอบด้วย 14 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 5) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดลำพูน ประกอบด้วย 11 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 6) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดน่าน ประกอบด้วย 12 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 7) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดพะเยา ประกอบด้วย 16 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 8) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย 6 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย

4.1.2 ฝ่ายกิจการสาขากาหนดือนกลาง ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 2/6 ถนนประสงค์ประสาท ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000 ดูแลรับผิดชอบสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด 9 จังหวัด (138 สาขาอำเภอ 10 สาขาย่อย) ดังนี้

- 1) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเพชรบูรณ์ ประกอบด้วย 25 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 2) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสุโขทัย ประกอบด้วย 15 สาขาอำเภอ
- 3) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย 21 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 4) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วย 15 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 5) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย 15 สาขาอำเภอ
- 6) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วย 17 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 7) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดอุตรดิตถ์ ประกอบด้วย 13 สาขาอำเภอ
- 8) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดอุทัยธานี ประกอบด้วย 8 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 9) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดตาก ประกอบด้วย 9 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย

4.2 สายงานบริหารสาขากาหนดือนนอกเงียงเหนือ ข้อมูลจำนวนสาขา ณ วันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ได้แก่

4.2.1 ฝ่ายกิจการสาขากาหนดือนนอกเงียงเหนือตอนบน ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 99 ถนน รื่นรมย์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000 ดูแลรับผิดชอบสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด 12 จังหวัด (192 สาขาอำเภอ 569 สาขาย่อย) ดังนี้

- 1) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดอุดรธานี ประกอบด้วย 22 สาขาอำเภอ 9 สาขาย่อย
- 2) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย 31 สาขาอำเภอ 7 สาขาย่อย
- 3) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 26 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 4) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 18 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 5) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเลย ประกอบด้วย 18 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 6) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย 15 สาขาอำเภอ 14 สาขาย่อย
- 7) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนครพนม ประกอบด้วย 11 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 8) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วย 19 สาขาอำเภอ
- 9) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย 8 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 10) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดหนองบัวลำภู ประกอบด้วย 8 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 11) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดมุกดาหาร ประกอบด้วย 7 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 12) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดบึงกาฬ ประกอบด้วย 9 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย

4.2.2 ฝ่ายกิจการสาขากาตตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 35 ถนนมนัส ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000 ดูแลรับผิดชอบสำนักงานธ.ก.ส. จังหวัด 8 จังหวัด (169 สาขาอำเภอ 36 สาขาย่อย) ดังนี้

- 1) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 19 สาขาอำเภอ 6 สาขาย่อย
- 2) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย 37 สาขาอำเภอ 7 สาขาย่อย
- 3) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสุรินทร์ ประกอบด้วย 23 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 4) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย 19 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 5) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 26 สาขาอำเภอ 7 สาขาย่อย
- 6) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดอุบลราชธานี ประกอบด้วย 25 สาขาอำเภอ 7 สาขาย่อย
- 7) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดยโสธร ประกอบด้วย 11 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 8) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดอำนาจเจริญ ประกอบด้วย 8 สาขาอำเภอ

4.3 สายงานบริหารสาขากกลางและตะวันออก ข้อมูลจำนวนสาขา ณ วันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ได้แก่

4.3.1 ฝ่ายกิจการสาขากกลาง ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่/18/21 หมู่ 4 ถนนนเรศวร ตำบล หอรัตนไชย อำเภอเมือง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000 ดูแลรับผิดชอบสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด 8 จังหวัด (62 สาขาอำเภอ 23 สาขาย่อย) ดังนี้

- 1) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 13 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 2) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสระบุรี ประกอบด้วย 10 สาขาอำเภอ 5 สาขาย่อย
- 3) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดลพบุรี ประกอบด้วย 12 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 4) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดชัยนาท ประกอบด้วย 9 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 5) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 5 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 6) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดอ่างทอง ประกอบด้วย 4 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 7) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 5 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 8) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสิงห์บุรี ประกอบด้วย 4 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย

4.3.2 ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 695/2 ถนนสุขประยูร ตำบลมะขามหย่ง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000 ดูแลรับผิดชอบสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด 9 จังหวัด (63 สาขาอำเภอ 16 สาขาย่อย) ดังนี้

- 1) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดปราจีนบุรี ประกอบด้วย 7 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 2) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 7 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 3) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วย 11 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 4) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนครนายก ประกอบด้วย 4 สาขาอำเภอ
- 5) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดจันทบุรี ประกอบด้วย 8 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 6) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย 9 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 7) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย 8 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 8) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดตราด ประกอบด้วย 4 สาขาอำเภอ
- 9) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย 5 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย

4.3.3 สำนักงานกิจการนครหลวง ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 469 ชั้น 7 ถนนนครสวรรค์ แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300 ดูแลรับผิดชอบสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด 1 จังหวัด (16 สาขาอำเภอ 42 สาขาย่อย) ดังนี้

- 1) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 16 สาขาอำเภอ 42 สาขาย่อย

4.4 สายงานบริหารสาขาภาคใต้และตะวันตก ข้อมูลจำนวนสาขา ณ วันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2559 ได้แก่

4.4.1 ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 241/21 ถนนราษฎรยินดี ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 70000 ดูแลรับผิดชอบสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด 8 จังหวัด (66 สาขาอำเภอ 17 สาขาย่อย) ดังนี้

- 1) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วย 8 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 2) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย 13 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 3) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 8 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 4) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประกอบด้วย 11 สาขาอำเภอ 2 สาขาย่อย
- 5) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย 9 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 6) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกาญจนบุรี ประกอบด้วย 12 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 7) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย 3 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 8) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสมุทรสงคราม ประกอบด้วย 2 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย

4.4.2 ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 258 อาคารชั้น 3 ถนนตลาดใหม่ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000 ดูแลรับผิดชอบสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด 6 จังหวัด (63 สาขาอำเภอ 16 สาขาย่อย) ดังนี้

- 1) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดชุมพร ประกอบด้วย 14 สาขาอำเภอ
- 2) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 24 สาขาอำเภอ 6 สาขาย่อย
- 3) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดพังงา ประกอบด้วย 8 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 4) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกระบี่ ประกอบด้วย 9 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 5) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดระนอง ประกอบด้วย 5 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 6) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดภูเก็ต ประกอบด้วย 3 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย

4.4.3 ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 448 ถนนเพชรเกษม ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110 ดูแลรับผิดชอบสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด 8 จังหวัด (105 สาขาอำเภอ 28 สาขาย่อย) ดังนี้

- 1) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดปัตตานี ประกอบด้วย 6 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 2) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วย 30 สาขาอำเภอ 1 สาขาย่อย
- 3) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสงขลา ประกอบด้วย 22 สาขาอำเภอ 9สาขาย่อย
- 4) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดพัทลุง ประกอบด้วย 15 สาขาอำเภอ 5 สาขาย่อย
- 5) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนราธิวาส ประกอบด้วย 7 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 6) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดตรัง ประกอบด้วย 14 สาขาอำเภอ 4 สาขาย่อย
- 7) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดยะลา ประกอบด้วย 5 สาขาอำเภอ 3 สาขาย่อย
- 8) สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสตูล ประกอบด้วย 6 สาขาอำเภอ

4.5 ศูนย์พัฒนาธุรกิจสินเชื่อ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ ผลการศึกษารูปได้ว่า จากกลุ่มตัวอย่าง 204 คน มีพนักงานเพศชายและหญิงในสัดส่วนใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่อายุ 26-35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี สังกัดส่วนงานวิศวกรรม พื้นที่ทำงานในจังหวัดเชียงใหม่ และมีระดับชั้นงาน PG 6-7 โดยรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยทุกด้านตามลำดับดังนี้ ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ ด้านบุคลากร และด้านองค์กร ข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา พื้นที่ทำงาน และระดับชั้นงานไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้และด้านองค์กร คือ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ในขณะที่การสังกัดส่วนงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้และด้านองค์กรในระดับไม่แน่ใจถึงระดับเห็นด้วย และข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และพื้นที่ทำงานไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคลากร ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยีในระดับไม่แน่ใจถึงระดับเห็นด้วย

มานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกลีกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษารูปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุต่ำกว่า 30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งพนักงานขั้นต้น/กลาง และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่ดี เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานมีความเห็นว่า บมจ.ธนาคารกลีกรไทย มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนมีคะแนนสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่อายุและระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ในขณะที่ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ด้านความรู้แห่งตน และด้านแบบแผนความคิดอ่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

วรารณ กรแก้ววัฒนกุล (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง เพื่อศึกษาปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางกับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในปี 2551 จำนวน 100 คนส่วนใหญ่อายุ 34 ปีขึ้นไป การศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000-19,999 บาท ตำแหน่งปฏิบัติการ อายุการทำงาน 4-6 ปี มีองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก นอกจากนี้ยังพบว่าการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยรวมมีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน 1) ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ และด้านการจัดการความรู้แตกต่างกัน 2) ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรแตกต่างกัน และ 3) อายุการทำงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ส่วนองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน 1) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์การ และด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับต่ำมาก 2) ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการประเมิน

ความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคคลอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับต่ำมาก และ 3) ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เจษฎากร ทองแสง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2552 จำนวน 360 คน จำแนกเป็นข้อมูลสถานภาพทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด โดยใช้สถิติวิเคราะห์ T-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) และการวิเคราะห์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นพลวัตการเรียนรู้และพลวัตการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี รองลงมาอายุไม่เกิน 30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี รองลงมาระดับปริญญาโทและสังกัดในสำนัก/สถาบัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นพลวัตการเรียนรู้โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความสามารถของบุคลากร และปัจจัยระบบการจัดการ ยกเว้นปัจจัยเสริมแรงและแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพลวัตการเรียนรู้ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และพลวัตการเรียนรู้ และเพศเป็นปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นพลวัตการเรียนรู้และพลวัตการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

จากสมการถดถอยเชิงพหุ สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยระบบการจัดการ ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยโครงสร้างองค์กรตามลำดับ ถ้ามีเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความเป็นพลวัตการเรียนรู้เพิ่มขึ้นด้วย

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของสถาบันการเงินเฉพาะกิจในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันนำไปสู่การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ และเพื่อประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับพนักงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยเก็บข้อมูลจาก 1) การสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือ

ผู้แทนของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ธนาคารออมสิน และธนาคารอาคารสงเคราะห์ เกี่ยวกับสภาพและปัญหาของสถาบันการเงินเฉพาะกิจในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันนำไปสู่การสร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) ทดลองใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ถูกพัฒนาขึ้นกับกลุ่มพนักงานธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ จำนวน 100 คน มีพนักงานเพศชายและหญิงในสัดส่วนเท่ากัน ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 40-44 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย รองลงมาตำแหน่งระดับปฏิบัติการ และอายุงานระหว่าง 16-20 ปี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า

1. พนักงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจควรมีการพัฒนาในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลในองค์กร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการคิดอย่างเป็นระบบเพิ่มมากขึ้น

2. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับพนักงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Marquardt (1996) และ Senge (2006) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลในองค์กร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

3. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ได้สร้างขึ้น สามารถพัฒนาพนักงานได้ทุกด้านตามรูปแบบที่สร้างขึ้น

4. ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติของพนักงานตามรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ พบว่า 1) ก่อนเริ่มการทดลองใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานส่วนใหญ่มีการปฏิบัติทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับน้อยที่สุด 2) หลังจากอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานส่วนใหญ่มีการปฏิบัติทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ภายหลังจากทดลองใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านไป 2 เดือน พนักงานส่วนใหญ่มีการปฏิบัติทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก

มหาวิทยาลัยมหิดล (2554) ได้จัดทำโครงการวิจัยเรื่อง การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหิดล (Learning organization) วัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหิดลและหน่วยงานตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย จำนวน 57 หน่วยงาน และเพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จำนวน 4,363 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด การสัมภาษณ์กลุ่มในการศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยงาน (Case study) จำนวน 4 แห่ง และการวิเคราะห์รายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล (SAR) ปี 2552 การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบ

แนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Mahidol learning organization model) ที่ประยุกต์จากแนวคิดของ Marquardt (1996) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ได้แก่ การจัดการความรู้ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ และภาวะผู้นำในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยสรุปว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สังกัดสายสนับสนุน มีอายุเฉลี่ย 37.3 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหิดลโดยเฉลี่ย 11.9 ปี มีความคิดเห็นว่าคุณค่าของความรู้ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานของตนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของหน่วยงานตามโครงสร้างมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ระดับน้อยถึงระดับสูง ในขณะที่ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหิดลตามความคาดหวังในอนาคตอยู่ในระดับสูง และความคาดหวังในอนาคตของหน่วยงานตามโครงสร้างมหาวิทยาลัยต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงถึงระดับสูงมาก

ผลการวิจัยการศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานอื่นๆ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ คณะเวชศาสตร์เขตร้อน คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม และบัณฑิตวิทยาลัยแสดงให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินการพัฒนาหน่วยงานสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อหน่วยงาน บัณฑิตวิทยาลัยประสบความสำเร็จ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

อภิชา ธานีรัตน์ และคณะ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร และพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก คณบดีและรองคณบดีของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม และมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาคราชการและภาคเอกชนที่เป็นเลิศด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งสิ้น 15 คน และเก็บ

รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 แห่ง จำนวน 194 คน ผลการศึกษาพบว่า

ระดับพฤติกรรมของบุคลากรคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดวินัยพื้นฐาน 5 ด้านของ Senge (1991) ประกอบด้วย การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัยพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ อายุมีอิทธิพลต่อด้านรูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม ประสิทธิภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรมีอิทธิพลต่อด้านรูปแบบวิธีการคิด 2) ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัยพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การมีอิทธิพลต่อวินัยพื้นฐานทั้ง 5 ด้าน ในขณะที่ปัจจัยด้านการเรียนรู้และด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อด้านรูปแบบวิธีการคิด และบุคลากรเห็นว่าทุกปัจจัยมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก และต้องการให้มีการพัฒนามากยิ่งขึ้น

รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) ส่วนนำของรูปแบบ ได้แก่ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ แนวคิดและหลักการสำคัญในการนำมาสร้างรูปแบบ และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ 2) องค์ประกอบของรูปแบบ 3 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการนำรูปแบบไปปรับใช้

พิมชนก ใจะบุตรดา (2556) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge (1991) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวน 180 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเก็บแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีโครงการที่ช่วยสนับสนุนให้เกิด

การพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการกำหนดนโยบายและทิศทาง พร้อมทั้งมีการประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.03$) รองลงมาคือ ด้านกลยุทธ์องค์การ ($\bar{x} = 3.02$) ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงาน ($\bar{x} = 3.00$) ด้านวิสัยทัศน์องค์การ ($\bar{x} = 2.97$) ด้านผู้นำองค์การ ($\bar{x} = 2.91$) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกระบวนการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x} = 2.88$) และด้านโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 2.81$) ตามลำดับ ส่วนผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการของ Senge โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านแบบแผนทางความคิดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.05$) รองลงมาคือ ด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านความคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x} = 3.04$) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{x} = 3.02$) และด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 2.98$) ตามลำดับ

ส่วนการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการ พบว่า หากพัฒนาองค์ประกอบ 4 ตัวแปรได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกลยุทธ์ องค์การด้านกระบวนการเรียนรู้ และด้านการจัดการเรียนรู้ให้มากขึ้นจะส่งผลให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการมากขึ้นด้วย

อภิขยา บุญเจริญ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมเน้นความรู้สึกเป็นชุมชน วัฒนธรรมเน้นการใส่ใจ และวัฒนธรรมเน้นความเชื่อใจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานข้าราชการ พนักงานองค์กรของรัฐ และพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน สถานภาพสมรส และอาชีพ จำนวน 424 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 32-41 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาการทำงานระหว่าง 1-3 ปี สถานภาพโสด และมีอาชีพพนักงานองค์กรของรัฐ ค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมเน้นสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมเน้นความรู้สึกเป็นชุมชน วัฒนธรรมเน้นการใส่ใจ และวัฒนธรรมเน้นความเชื่อใจอยู่ในระดับมาก และผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน อาชีพ วัฒนธรรมเน้นความเชื่อใจ วัฒนธรรมเน้นสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร และวัฒนธรรมเน้นการใส่ใจ

ทัศนาศ สุขเปี่ยม และคณะ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตัวแปรฝ่ายงานและประสบการณ์

การทำงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษามิติของบรรยากาศองค์กรในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 24 แห่ง จำนวน 263 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมในระดับสูง โดยบรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานและมีประสบการณ์การทำงานต่างก็มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน 2) บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 3) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความอบอุ่น มิติความเสี่ยง และมิติความภาคภูมิใจต่อองค์กรสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 63.6

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) (2557) ได้มีการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประจำปีบัญชี 2556 (1 เมษายน 2556 - 31 มีนาคม 2557) ผลการประเมินทั้งสองครั้งสรุปได้ว่า มีผู้ประเมินประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ) จำนวน 4,066 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับ 10-13 กลุ่มผู้ปฏิบัติระดับ 4-9/บริการระดับ 1-3 และกลุ่มผู้ช่วยพนักงานจำนวน 4,568 คน มีคะแนนเฉลี่ยการประเมินผลองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Marquardt ในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการขับเคลื่อนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรได้ 17.30 คะแนน 2) ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างได้ 17.24 คะแนน 3) ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และชุมชนได้ 16.89 คะแนน 4) ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ได้ 16.90 คะแนน และ 5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้ 16.13 คะแนน รวมคะแนนเฉลี่ยทั้ง 5 ด้านได้ 84.46 คะแนน ซึ่งบ่งชี้ว่าธนาคารอยู่ในเกณฑ์ "Congratulations! เราทำได้ดี และเราอยู่บนเส้นทางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว" โดยสายอาชีพด้านบริหารระดับ 10-13 อายุ 45 ปีขึ้นไปที่มีอายุงานเกิน 20 ปี และจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีให้คะแนนประเมินมากที่สุด และมีความเห็นตรงกันว่า ธนาคารได้ให้การสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้พัฒนาตนเอง และนำความรู้และประสบการณ์จากการทำงานมาแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง แต่ต้องปฏิบัติเพิ่มในเรื่องการนำสื่อประสมมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) (2558ก) ได้มีการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประจำปีบัญชี 2557 (1 เมษายน 2557 - 31 มีนาคม 2558) ผลการประเมินทั้งสองครั้งสรุปได้ว่า มีผู้ประเมิน

ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ) จำนวน 4,638 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับ 10-13 กลุ่มผู้ปฏิบัติระดับ 4-9/บริการระดับ 1-3 และกลุ่มผู้ช่วยพนักงานจำนวน 4,508 คน มีคะแนนเฉลี่ยการประเมินผลองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Marquardt ในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการขับเคลื่อนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและองค์การได้ 17.70 คะแนน 2) ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างได้ 17.70 คะแนน 3) ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และชุมชนได้ 17.38 คะแนน 4) ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ได้ 17.44 คะแนน และ 5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้ 16.88 คะแนน รวมคะแนนเฉลี่ยทั้ง 5 ด้านได้ 87.08 คะแนน ซึ่งบ่งชี้ว่าธนาคารอยู่ในเกณฑ์ “Congratulations! เราทำได้ดี และเราอยู่บนเส้นทางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว” โดยสายอาชีพด้านบริหารระดับ 10-13 อายุ 45 ปีขึ้นไปที่มีอายุงานเกิน 20 ปี และจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีให้คะแนนประเมินมากที่สุด และมีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพนักงานในองค์กรได้นำความรู้และประสบการณ์จากการทำงานมาแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง แต่ต้องปฏิบัติเพิ่มในเรื่องการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากส่วนงานภายนอกและคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จมาพัฒนาปรับปรุงงาน

สมพิส หาญมนตรี และคณะ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน และสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามแนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt และ Reynolde (1994) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา และหัวหน้างานบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 2 จำนวน 113 โรงเรียน รวมทั้งหมด 452 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับคุณภาพผู้เรียน 2) ปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีผลต่อคุณภาพผู้เรียน และ 3) ปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนคือ ปัจจัยด้านระบบองค์ความรู้ และปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจร้อยละ 42.40

การวิจัยเรื่อง ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของ กรรณิการ์ เหมือนประเสริฐ (2548) ที่ศึกษาพบว่า ในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ประกอบ

ไปด้วยบุคคลากรระดับต่างๆ เป็นจำนวนมาก การที่บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกันมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร การศึกษา สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ (อาชีพและรายได้) และลักษณะพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล สามารถสรุปได้ว่า บุคคลที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีแนวโน้มจะมีความคิดและการกระทำแตกต่างกันด้วย ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการรับรู้และการปฏิบัติเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. 2555: 9-5, 10-18; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 80) ซึ่งเป็นระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน 5 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ กระบวนการคิดวิเคราะห์ การจัดการและการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (ยุวพร ศุภรัตน์. 2552: 5-7; อ้างอิงจาก Senge. 1991) ที่เสนอหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถของบุคคล รูปแบบทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม และแนวคิดของ Garvin (ยุวพร ศุภรัตน์. 2552: 7-10; อ้างอิงจาก Garvin. 1993) ที่แนะนำหลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กรมาใช้เป็นวัตรระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ด้วย

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยกรณีศึกษาธุรกิจธนาคารและองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น สถาบันการศึกษา ซึ่งงานวิจัยต่างๆ ดังกล่าวได้ทำการศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์เช่นเดียวกับงานวิจัยของผู้วิจัย ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัด ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นำแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge (1991) ระบบสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) และแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการหลายท่านมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยและออกแบบสอบถาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของผู้วิจัยที่เลือกใช้แนวคิดระบบสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) รวมทั้งแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge (1991) และแนวคิดของ Garvin (1993) มาใช้วัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยศึกษา ได้แก่ 1) งานวิจัยของมานิดา ลือสายวงศ์ (2551) เรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำแนวคิดองค์ประกอบในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักคิดหลายท่าน ได้แก่ Marquardt (1996) และ Garvin

(2000) เป็นต้น มากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์องค์กร กลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรม และบรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร ผู้นำองค์กร บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ที่มีผลต่อตัวแปรตามองค์ประกอบในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge (1990) 2) งานวิจัยของ เจษฎากร ทองแสง (2553) เรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เน้นการศึกษาตัวแปรอิสระปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้หลายท่าน ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยระบบการจัดการ ปัจจัยความสามารถของบุคลากร และปัจจัยการเสริมแรงและการจูงใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตามการเป็นพลวัตการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) 3) โครงการวิจัยของ มหาวิทยาลัยมหิดล (2554) เรื่องการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยมหิดล ใช้กรอบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Mahidol learning organization model) ที่ประยุกต์จากแนวคิดของ Marquardt (1996) ในการศึกษาและพัฒนาแบบสอบถาม โดยองค์ประกอบในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การจัดการความรู้ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร และภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) งานวิจัยของพิมชนก โง๊ะบุตรดา (2556) เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ศึกษาตัวแปรอิสระองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงาน ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านผู้นำองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกระบวนการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ และด้านโครงสร้างองค์กรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการของ Senge (1991)

งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าและนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ข้างต้นมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย สร้างเครื่องมือแบบสอบถาม เพื่อหาความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ อันจะเป็นประโยชน์ต่อ ธ.ก.ส. องค์กร และบริษัทต่างๆ ในการสนับสนุนและพัฒนาระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และพัฒนาเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในเชิงการแข่งขันขององค์กรในที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ที่ปฏิบัติงานประจำฝ่าย สำนัก และศูนย์ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน (ธ.ก.ส. 2559ข: ออนไลน์) รวมทั้งสิ้น 1,810 คน (ธ.ก.ส. 2559ค: ออนไลน์) ดังนี้

1. ส่วนงานขึ้นตรงต่อผู้จัดการ ได้แก่ ฝ่ายบริหารกลาง ฝ่ายบริหารความเสี่ยง สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาล และกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และสำนักสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์
 2. สายงานกำกับและตรวจสอบ ได้แก่ ฝ่ายตรวจสอบ สำนักตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ และสำนักสอบทานสินเชื่อ
 3. สายงานบัญชีและการเงิน ได้แก่ ฝ่ายบริหารการเงิน ฝ่ายการบัญชี และฝ่ายการธนาคารและธุรกิจต่างประเทศ
 4. สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยี และสำนักแผนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
 5. สายงานวางแผน ได้แก่ ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
 6. สายงานอำนวยการ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายกฎหมาย
 7. สายงานบริหารงานนโยบายรัฐ ได้แก่ ฝ่ายกิจการนโยบายรัฐ และสำนักบริหารจัดการหนี้สิน
- นอกระบบ

8. สายงานพัฒนาลูกค้าและชนบท ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท ศูนย์วิจัยและพัฒนา และ ศูนย์บ่มเพาะและพัฒนานวัตกรรม SMEs เกษตร

9. สายงานกลยุทธ์การตลาดและเงินฝาก ได้แก่ ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการตลาด ดิจิตอล ฝ่ายเงินฝาก และสำนักเงินฝากเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ

10. สายงานบริหารผลิตภัณฑ์สินเชื่อ ได้แก่ ฝ่ายสินเชื่อสำนักพิธีการสินเชื่อและหลักประกัน สำนัก วิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อ และสำนักงานโครงการสินเชื่อ 1 ตำบล 1 SMEs เกษตร

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ที่ปฏิบัติงานประจำฝ่าย สำนัก และศูนย์ในสังกัดสำนักงานใหญ่จำนวน 29 ส่วนงาน ซึ่งทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง กรณีทราบจำนวนประชากรของทาร์โรว์ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความ เชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 0.05 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2548: 194)

จากสูตร

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

เมื่อ

n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	ขนาดของประชากร
e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น = 0.05

แทนค่าในสูตร ได้ดังนี้

$$n = \frac{1,810}{1 + 1,810(0.05^2)}$$

$$= 328 \text{ ตัวอย่าง}$$

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยกำหนดสัดส่วน จำนวนตัวอย่างแต่ละส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน (ธ.ก.ส. 2559ค: ออนไลน์) ดังนี้

ตาราง 4 สัดส่วนจำนวนตัวอย่างแต่ละส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่

ส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่	จำนวน (คน)	การกำหนดสัดส่วน	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ส่วนงานขึ้นตรงต่อผู้จัดการ			
1. ฝ่ายบริหารกลาง	76	76 x (360/1810)	15
2. ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	35	35 x (360/1810)	7
3. สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์	20	20 x (360/1810)	4
4. สำนักสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์	35	35 x (360/1810)	7
สายงานกำกับและตรวจสอบ			
5. ฝ่ายตรวจสอบ	103	103 x (360/1810)	20
6. สำนักตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ	35	35 x (360/1810)	7
7. สำนักสอบทานสินเชื่อ	28	28 x (360/1810)	6
สายงานบัญชีและการเงิน			
8. ฝ่ายบริหารการเงิน	43	43 x (360/1810)	8
9. ฝ่ายการบัญชี	51	51 x (360/1810)	10
10. ฝ่ายการธนาคารและธุรกิจต่างประเทศ	94	94 x (360/1810)	19
สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ			
11. ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ	179	179 x (360/1810)	36
12. สำนักแผนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	64	64 x (360/1810)	13
สายงานวางแผน			
13. ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์	76	76 x (360/1810)	15
14. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	175	175 x (360/1810)	35

ตาราง 4 (ต่อ)

ส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่	จำนวน (คน)	การกำหนดสัดส่วน	จำนวนตัวอย่าง (คน)
สายงานอำนวยการ			
15. ฝ่ายอำนวยการ	202	202 x (360/1810)	40
16. ฝ่ายกฎหมาย	30	30 x (360/1810)	6
สายงานบริหารงานนโยบายรัฐ			
17. ฝ่ายกิจการนโยบายรัฐ	55	55 x (360/1810)	11
18. สำนักบริหารจัดการหนี้สินนอกระบบ	4	13 x (360/1810)	1
สายงานพัฒนาลูกค้าและชนบท			
19. ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท	75	75 x (360/1810)	15
20. ศูนย์วิจัยและพัฒนา	32	32 x (360/1810)	6
21. ศูนย์บ่มเพาะและพัฒนานวัตกรรม SMEs เกษตร	14	14 x (360/1810)	3
สายงานกลยุทธ์การตลาดและเงินฝาก			
22. ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์	54	54x (360/1810)	11
23. ฝ่ายการตลาดดิจิทัล	78	78 x (360/1810)	15
24. ฝ่ายเงินฝาก	52	52 x (360/1810)	10
25. สำนักเงินฝากเพื่อส่งเสริมชีวิต	37	37 x (360/1810)	7
สายงานบริหารผลิตภัณฑ์สินเชื่อ			
26. ฝ่ายสินเชื่อ	79	79 x (360/1810)	16
27. สำนักพิธีการสินเชื่อและหลักประกัน	37	37 x (360/1810)	7
28. สำนักวิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อ	29	24 x (360/1810)	6
29. สำนักงานโครงการสินเชื่อ 1 ตำบล 1 SMEs เกษตร	18	18 x (360/1810)	4
รวม	1,810		360

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ระบุไว้ข้างต้น ด้วยการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ที่ปฏิบัติงานประจำส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน จนกว่าจะได้แบบสอบถามครบตามกลุ่มตัวอย่าง 360 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาหนังสือตำรา บทความ งานวิจัย และข้อมูลทางเว็บไซต์ในอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ องค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เพื่อนำแนวคิดทฤษฎีมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

2. สร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลประเภทแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 4 ระดับตามแบบของ Likert scale อาศัยกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยประยุกต์จากแบบประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2011) และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการความรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. และอาจารย์ช่วยพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีความเหมาะสมและครอบคลุมด้านเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) จำนวน 30 คน

5. วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability analysis) ด้วยวิธีการครอนบาค (Cronbach method) หรือวิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: α) เพื่อประเมินคุณภาพของแบบสอบถามก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง สำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณทั่วไป Nunnally (1978) แนะนำให้ใช้ค่าความเชื่อมั่นประมาณ 0.70 (ประสพชัย พูลพันธ์, 2557: 158-159; อ้างอิงจาก Nunnally, 1978: 245-246) ผลการทดสอบมีดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (การขับเคลื่อนการเรียนรู้) มาปฏิบัติภายในองค์การเท่ากับ 0.888

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ระบบย่อยด้านองค์การ (การปรับเปลี่ยนองค์การ) มาปฏิบัติภายในองค์การเท่ากับ 0.870

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านคน (การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล) มาปฏิบัติภายในองค์การเท่ากับ 0.783

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ (การจัดการความรู้) มาปฏิบัติภายในองค์กรเท่ากับ 0.924

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ) มาปฏิบัติภายในองค์กรเท่ากับ 0.936

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. เท่ากับ 0.853

7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-ended question) ให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว จำนวน 6 ข้อ และส่วนงานที่สังกัด เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended question) จำนวน 1 ข้อ โดยคำถามแต่ละข้อแสดงประเภทของข้อมูล ดังนี้

ข้อ 1 เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่

1.1 ชาย

1.2 หญิง

ข้อ 2 อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยกำหนดช่วงอายุตามโครงสร้างการกระจายกำลังคน (พนักงาน) ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ธ.ก.ส. 2559ก: ออนไลน์) ซึ่งครอบคลุมอายุของพนักงาน ธ.ก.ส. ตั้งแต่อายุเริ่มต้นการทำงานจนถึงเกษียณอายุ คือ ระหว่าง 18-60 ปีแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุดของข้อมูล} - \text{ค่าต่ำสุดของข้อมูล}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= (60 - 18)/6 \\ &= 7 \text{ ปี} \end{aligned}$$

2.1 18-24 ปี

2.2 25-31 ปี

2.3 32-38 ปี

2.4 39-45 ปี

2.5 46-52 ปี

2.6 53 ปีขึ้นไป

ข้อ 3 สถานภาพสมรส เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) โดยกำหนดสถานภาพสมรสออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

3.1 โสด

3.2 สมรส/อยู่ด้วยกัน

3.3 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

ข้อ 4 ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยกำหนดช่วงระดับการศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

4.2 ปริญญาตรี

4.3 ปริญญาโท

4.4 สูงกว่าปริญญาโท

ข้อ 5 ระยะเวลาปฏิบัติงานเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยกำหนดช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานตามโครงสร้างการกระจายกำลังคน (พนักงาน) ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ร.ก.ส. 2559ก: ออนไลน์) ครอบคลุมระยะเวลาปฏิบัติงานของพนักงาน ร.ก.ส. ตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานจนถึงเกษียณอายุคือระหว่างปีที่ 1 ถึงปีที่ 42 แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุดของข้อมูล} - \text{ค่าต่ำสุดของข้อมูล}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= (42 - 1)/6 \\ &= 6.83 \text{ ปี ใช้ค่าโดยประมาณ 7 ปี}\end{aligned}$$

5.1 ปีที่ 1-7

5.2 ปีที่ 8-14

5.3 ปีที่ 15-21

5.4 ปีที่ 22-28

5.5 ปีที่ 29-35

5.6 ปีที่ 36 ขึ้นไป

ข้อ 6 ระดับตำแหน่ง เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยกำหนดระดับตำแหน่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

6.1 ระดับ 1-3

6.2 ระดับ 4-7

6.3 ระดับ 8-9

6.4 ระดับ 10

ข้อ 7 รายได้ต่อเดือน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยกำหนดช่วงรายได้ต่อเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือนพนักงานแยกตามกลุ่มงาน (ร.ก.ส. 2558: 9) ครอบคลุมอัตราเงินเดือนพนักงาน ร.ก.ส. ตั้งแต่ระดับ บ.1-3 (อัตราเงินเดือนขั้นต่ำ 9,000 บาท) ถึงระดับ 10 (อัตราเงินเดือนขั้นสูง 101,000 บาท) แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุดของข้อมูล} - \text{ค่าต่ำสุดของข้อมูล}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(101,000 - 9,000)}{6} \\ &= 15,333 \text{ บาท ใช้ค่าโดยประมาณ } 15,000 \text{ บาท} \end{aligned}$$

7.1 9,000 - 23,999 บาท

7.2 24,000 - 38,999 บาท

7.3 39,000 - 53,999 บาท

7.4 54,000 - 68,999 บาท

7.5 69,000 - 83,999 บาท

7.6 84,000 บาทขึ้นไป

ข้อ 8 ส่วนงานที่สังกัด เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานใหญ่ เกี่ยวกับระดับการนำระบบสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติภายในองค์กร จำนวน 50 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเรียนรู้ (การขับเคลื่อนการเรียนรู้) 10 ข้อ
2. ด้านองค์กร (การปรับเปลี่ยนองค์กร) 10 ข้อ

- | | |
|--|--------|
| 3. ด้านคน (การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล) | 10 ข้อ |
| 4. ด้านความรู้ (การจัดการความรู้) | 10 ข้อ |
| 5. ด้านเทคโนโลยี (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ) | 10 ข้อ |

เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 4 ระดับตามแบบของ Likert scale โดยระดับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval scale) แสดงถึงระดับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติภายในองค์การ มีคำตอบให้เลือกตอบ 4 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ระดับการนำมาปฏิบัติภายในองค์การ
1	น้อยหรือไม่ได้ปฏิบัติเลย
2	นำมาปฏิบัติพอสมควร
3	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
4	นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับ โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2558ก:ออนไลน์) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุดของข้อมูล} - \text{ค่าต่ำสุดของข้อมูล}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{(4 - 1)}{4} \\
 &= 0.75
 \end{aligned}$$

ดังนั้นสามารถแปลผลคะแนนเฉลี่ยของระดับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติภายในองค์การได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.75	หมายถึง	นำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์การน้อยมาก
คะแนนเฉลี่ย 1.76 - 2.50	หมายถึง	นำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์การพอสมควร
คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.25	หมายถึง	นำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์การเป็นส่วนใหญ่
คะแนนเฉลี่ย 3.26 - 4.00	หมายถึง	นำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานใหญ่ เกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 10 ข้อเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 4 ระดับตามแบบของ Likert scale โดยระดับการวัดข้อมูลแบบ อันตรภาคชั้น (Interval scale) แสดงถึงระดับความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส. มีคำตอบ ให้เลือกตอบ 4 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	ไม่เห็นด้วย
3	เห็นด้วย
4	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับ โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. 2558ก: ออนไลน์) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุดของข้อมูล} - \text{ค่าต่ำสุดของข้อมูล}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= (4 - 1)/4 \\
 &= 0.75
 \end{aligned}$$

ดังนั้นสามารถแปลผลคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.75	หมายถึง	มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.76 - 2.50	หมายถึง	มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.51 - 3.25	หมายถึง	มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มาก
คะแนนเฉลี่ย	3.26 - 4.00	หมายถึง	มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อพัฒนาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 1 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ เพื่อให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานการวิจัย สัมภาษณ์ข้อมูลในงานวิจัยให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ รวมถึงเป็นแนวทางการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้มีความเหมาะสมและครอบคลุมด้านเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมจากหนังสือ ตำรา บทความ ผลงานวิจัย และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตของหน่วยงานต่างๆ ที่สามารถนำมาอ้างอิงได้

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ จำนวน 360 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

2.1 ผู้วิจัยประสานกับฝ่าย สำนัก และศูนย์ ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน เพื่อ เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม

2.2 ผู้วิจัยทำการรวบรวมแบบสอบถามคืน และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ประมวลผล โดย ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม โดย แยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

1.2 การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้

1.3 การประมวลผลข้อมูล นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ประมวลผล เพื่อดำเนินการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์วิเคราะห์ข้อมูล และ ทดสอบสมมติฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive analysis) เพื่ออธิบายถึงคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาได้จากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงานแสดงผลเป็น การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร ในสังกัดสำนักงานใหญ่ เกี่ยวกับระดับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ (การขับเคลื่อนการเรียนรู้) ด้านองค์การ (การปรับเปลี่ยนองค์การ) ด้านคน (การกระจาย

อำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล) ด้านความรู้ (การจัดการความรู้) และด้านเทคโนโลยี (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ) มาปฏิบัติภายในองค์กร แสดงผลเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) และการประเมินระดับค่าเฉลี่ย

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานใหญ่ เกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงผลเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) และการประเมินระดับค่าเฉลี่ย

แบบสอบถามส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อพัฒนาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงผลเป็นความถี่ในการตอบ (Frequency)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงานแตกต่างกัน มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน การวิเคราะห์ที่ใช้สถิติค่า t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent sample t-test) ในการแสดงผลลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way ANOVA ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ในการแสดงผลลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงาน

สมมติฐานข้อที่ 2 ระบบสนับสนุนประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานใหญ่ การวิเคราะห์ที่ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณหรือเชิงซ้อน (Multiple regression analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป ได้แก่ ระบบสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยีที่มีต่อตัวแปรตามคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานใหญ่

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

3.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร (อภิขชยา บุญเจริญ, 2556: 42; อ้างอิงจาก กัลยา วาณิชยปัญญา, 2545: 449-450)

$$\rho = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ	ρ	แทน	ค่าสถิติร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ของข้อมูล
	n	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3.1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ใช้แปลผลข้อมูลความคิดเห็นของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ในการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติภายในองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สูตร (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. 2558ก: ออนไลน์)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยจากกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของข้อมูล
	n	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation หรือ S.D.) ใช้แปลผลข้อมูลความคิดเห็นของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ในการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติภายในองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สูตร (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. 2558ก: ออนไลน์)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
	X	แทน	ข้อมูลแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
	n	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้ค่าความเชื่อมั่น 0.70 ขึ้นไป โดยใช้สูตร (อภิขยา บุญเจริญ. 2556: 43; อ้างอิงจาก กัลยา วาณิชยปัญญา. 2553: 445)

$$\alpha = \frac{k \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k-1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	k	แทน	จำนวนคำถาม
	$\overline{\text{covariance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
	$\overline{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

3.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.3.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มโดยใช้สูตรการทดสอบค่าทีแบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน (t-test for independent group) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. 2558ข: ออนไลน์)

1) กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่ม เท่ากัน ($S_1^2 = S_2^2$) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1) S_1^2 + (n_2 - 1) S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}} \quad \text{และ}$$

$$df = n_1 + n_2 - 2$$

เมื่อ t แทน ค่าทีจากการคำนวณ

$\bar{X}_1$ แทน ค่าเฉลี่ยของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 2

S_1^2 แทน ความแปรปรวนของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 1

S_2^2 แทน ความแปรปรวนของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
n_2	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

2) กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่ม ไม่เท่ากัน ($S_1^2 \neq S_2^2$) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}} \quad \text{และ}$$

$$df = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าที่จากการคำนวณ
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1^2	แทน	ความแปรปรวนของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

3.3.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกันที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ด้านอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงาน (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. 2558ข: ออนไลน์)

1) ใช้ค่า F-test กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน ดังนี้

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F	แทน	ค่าเอฟจากการคำนวณ	
MS_b	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม	$= \frac{SS_b}{k - 1}$
MS_w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม	$= \frac{SS_w}{(n_1 + n_2 + n_3) - k}$ (กรณีที่จำนวนข้อมูลแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน)
SS_b	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม	$= \sum_{j=1}^k n (\bar{X}_j - \bar{X}_{...})^2$ (กรณีที่จำนวนข้อมูลแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน)
$\bar{X}_j$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลแต่ละกลุ่ม	
$\bar{X}_{...}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลทุกตัว	
N	แทน	จำนวนข้อมูลในแต่ละกลุ่ม	
SS_w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม	$= \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n (X_{ij} - \bar{X}_j)^2$
X_{ij}	แทน	ข้อมูลแต่ละตัว	
k	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	
n	แทน	จำนวนข้อมูลของสมาชิกทั้งหมด	
$k - 1$	แทน	ระดับขั้นความเป็นอิสระของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (df_b)	
$n - k$	แทน	ระดับขั้นความเป็นอิสระของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (df_w)	

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้วิธีการผลต่างที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least significant difference test : LSD) ของ Fisher เพื่อกำหนดค่าความแตกต่างที่น้อยที่สุดเป็นเกณฑ์ในการที่จะปฏิเสธหรือยอมรับสมมติฐานหลัก (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2558: ออนไลน์)

$$LSD = t_{1-\alpha/2, df} \sqrt{MS_w \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]} \quad (\text{กรณีที่มีกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เท่ากัน})$$

เมื่อ LSD แทน ค่าของผลต่างที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด

$t_{1-\alpha/2, df}$ แทน ค่าที่จากตารางที่ $df = n - k$

MS_w แทน ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของการทดสอบโดยรวม

n_i, n_j แทน จำนวนของสมาชิกในกลุ่มที่นำมาเปรียบเทียบกัน

2) กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันใช้วิธี Tests of equality of means ของ Brown-Forsythe (B) (อำนาจ วังจัน. 2550: 51) ใช้สูตร

$$B = \frac{MSB}{MSW'}$$

$$\text{เมื่อ } MSW' = \sum_{i=1}^k \left[1 - \frac{n_i}{N} \right] S_i^2$$

B แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe

MSB แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MSW' แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่มของสถิติ Brown-Forsythe

k แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n แทน จำนวนข้อมูลของแต่ละกลุ่ม

N แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมดของแต่ละกลุ่ม

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้วิธี Dunnett's T3 (อำนาจ วังจัน. 2550: 52) ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_i - \bar{X}_j}{MS_{(w)} \left[\frac{1}{N_i} + \frac{1}{N_j} \right]}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

$MS_{(w)}$ แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม
(Mean square within group) ของ Brown-Forsythe

X_i แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ i

X_j แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ j

N_i แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ i

N_j แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ j

3.4 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณหรือเชิงซ้อน (Multiple regression) เพื่อใช้ในการทำนายระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีรูปแบบสมการดังนี้ (นพพร ณะชัยพันธ์. 2555: 250)

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

เมื่อ Y แทน ค่าของตัวแปรตาม Y ที่ได้จากการทำนายของตัวแปรอิสระ X_i โดยที่ $i = 1, \dots, k$

b_0 แทน ค่าคงที่

b_i แทน สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ

X_i โดยที่ $i = 1, \dots, k$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรมคำนวณได้ ใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of square)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
LSD	แทน	วิธีการผลต่างที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least significant difference)
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Standardized coefficients) ของตัวแปรอิสระและค่าคงที่เพื่อใช้สร้างสมการความถดถอย
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Unstandardized coefficients) เพื่อแสดงระดับของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม
Constant	แทน	ค่าคงที่
Adjusted R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว แสดงความแม่นยำในการทำนาย
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้เสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วนตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ธ.ก.ส.
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสนับสนุน
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส.
- ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ธ.ก.ส.

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และส่วนงาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และนำเสนอการแจกแจงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ ดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงาน

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	144	40.0
	หญิง	216	60.0
	รวม	360	100.0
อายุ	18-24 ปี	2	0.5
	25-31 ปี	78	21.7
	32-38 ปี	123	34.2
	39-45 ปี	52	14.4
	46-52 ปี	63	17.5
	53 ปีขึ้นไป	42	11.7
	รวม	360	100.0

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพสมรส		
โสด	171	47.5
สมรส/อยู่ด้วยกัน	174	48.3
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	15	4.2
รวม	360	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	2.5
ปริญญาตรี	205	56.9
ปริญญาโท	146	40.6
รวม	360	100.0
ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
ปีที่ 1-7	161	44.7
ปีที่ 8-14	58	16.1
ปีที่ 15-21	41	11.4
ปีที่ 22-28	59	16.4
ปีที่ 29-35	34	9.4
ปีที่ 36 ขึ้นไป	7	2.0
รวม	360	100.0
ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 1-3	7	1.9
ระดับ 4-7	191	53.1
ระดับ 8-9	116	32.2
ระดับ 10	46	12.8
รวม	360	100.0

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน		
9,000 - 23,999 บาท	153	42.5
24,000 - 38,999 บาท	68	18.9
39,000 - 53,999 บาท	58	16.1
54,000 - 68,999 บาท	35	9.7
69,000 - 83,999 บาท	27	7.5
84,000 บาทขึ้นไป	19	5.3
รวม	360	100.0
ส่วนงานที่สังกัด		
ส่วนงานขึ้นตรงต่อผู้จัดการ	33	9.2
สายงานกำกับและตรวจสอบ	33	9.2
สายงานบัญชีและการเงิน	37	10.3
สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	49	13.6
สายงานวางแผน	50	13.9
สายงานอำนวยการ	46	12.8
สายงานบริหารงานนโยบายรัฐ	12	3.3
สายงานพัฒนาลูกค้าและชนบท	24	6.6
สายงานกลยุทธ์การตลาดและเงินฝาก	43	11.9
สายงานบริหารผลิตภัณฑ์สินเชื่อ	33	9.2
รวม	360	100.0

จากตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 360 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 และรองลงมา เพศชาย จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 32-38 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมาอายุระหว่าง 25-31 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 อายุระหว่าง 46-52 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็น

ร้อยละ 17.5 อายุระหว่าง 39-45 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 อายุ 53 ปีขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และอายุระหว่าง 18-24 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

สถานภาพสมรส ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมาโสด จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 และหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโทตามลำดับ

ระยะเวลาปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานปีที่ 1-7 จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมาปีที่ 22-28 จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4 ปีที่ 8-14 จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 ปีที่ 15-21 จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ปีที่ 29-35 จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และปีที่ 36 ขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับ 4-7 จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 53.1 รองลงมาระดับ 8-9 จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 ระดับ 10 จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 และระดับ 1-3 จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 9,000-23,999 บาท จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมารายได้ 24,000-38,999 บาท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 รายได้ 39,000-53,999 บาท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 รายได้ 54,000-68,999 บาท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 รายได้ 69,000-83,999 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 และรายได้ 84,000 บาทขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 ตามลำดับ

ส่วนงานที่สังกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดสายงานวางแผน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 รองลงมาสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 สายงานอำนวยการ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 สายงานกลยุทธ์การตลาดและเงินฝาก จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 สายงานบัญชีและการเงินจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ส่วนงานขึ้นตรงต่อผู้จัดการ สายงานกำกับและตรวจสอบ และสายงานบริหารผลิตภัณฑ์สินเชื่อก็มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากันคือ 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 สายงานพัฒนาลูกค้าและชนบทจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 และสายงานบริหารงานนโยบายรัฐ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

เนื่องจากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งในบางกลุ่มมีความถี่น้อยเกินไปและเพื่อลดจำนวนกลุ่มของข้อมูล ผู้วิจัยจึงทำการรวมกลุ่มใหม่เพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏเป็นกลุ่มใหม่ดังตาราง 6

ตาราง 6 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งที่จัดกลุ่มใหม่

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 31 ปี	80	22.2
32-38 ปี	123	34.2
39-45 ปี	52	14.4
46-52 ปี	63	17.5
53 ปีขึ้นไป	42	11.7
รวม	360	100.0
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี	214	59.4
ปริญญาโท	146	40.6
รวม	360	100.0
ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
ปีที่ 1-7	161	44.7
ปีที่ 8-14	58	16.1
ปีที่ 15-21	41	11.4
ปีที่ 22-28	59	16.4
ปีที่ 29 ขึ้นไป	41	11.4
รวม	360	100.0
4. ระดับตำแหน่ง		
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับ 7	198	55.0
ระดับ 8-9	116	32.2
ระดับ 10	46	12.8
รวม	360	100.0

จากตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งที่จัดกลุ่มใหม่ของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ จำนวน 360 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 32-38 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมาต่ำกว่าหรือเท่ากับ 31 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 อายุระหว่าง 46-52 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 อายุระหว่าง 39-45 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และอายุ 53 ปีขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 และรองลงมาปริญญาโท จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 ตามลำดับ

ระยะเวลาปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานปีที่ 1-7 จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมาปีที่ 22-28 จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4 ปีที่ 8-14 จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 และปีที่ 15-21 กับปีที่ 29 ขึ้นไปมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากันคือ 41 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับ 7 จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 รองลงมาระดับ 8-9 จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 และระดับ 10 จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสนับสนุน

ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนคือ การขับเคลื่อนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ส่วนที่ 2 ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การคือ การปรับเปลี่ยนองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ส่วนที่ 3 ระบบสนับสนุนย่อยด้านคนคือ การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคลผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และชุมชน ส่วนที่ 4 ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้คือ การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้ และส่วนที่ 5 ระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และนำเสนอการแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้

การขับเคลื่อนการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ธ.ก.ส. มองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ	3.51	0.692	นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
2. ธ.ก.ส. ให้การสนับสนุน และคาดหวังให้พนักงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง	3.48	0.684	นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
3. พนักงาน ธ.ก.ส. มีความกระตือรือร้นและตั้งใจรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อหลีกเลี่ยงข้อมูลที่บิดเบือน หรือการปิดกั้นช่องทางการสื่อสาร	3.03	0.766	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
4. พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับคำแนะนำจากธนาคารให้เข้าใจวิธีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง	3.16	0.757	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
5. ธ.ก.ส. ใช้เทคนิคต่างๆเพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น การใช้แผนที่ความคิด (Mind mapping) วิธีการช่วย/พัฒนาความจำ และการใช้ระบบมัลติมีเดียเป็นต้น	2.98	0.790	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
6. ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Adaptive learning) หรือจากการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Anticipatory learning) เพื่อสร้างแนวทางที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้	3.11	0.714	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
7. พนักงาน ธ.ก.ส. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action learning) ในการพิจารณาไตร่ตรองปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ และนำความรู้ใหม่ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลตามที่ต้องการ	3.27	0.674	นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
8. พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับการสนับสนุนให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ระหว่างกันและกันในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จุลสาร และการประชุม เป็นต้น	3.30	0.700	นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

ตาราง 7 (ต่อ)

การขับเคลื่อนการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
9. พนักงาน ธ.ก.ส. สามารถคิดเชิงระบบ และนำไปปฏิบัติ อย่างเป็นระบบได้	2.92	0.721	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
10. พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับการอบรมและสอนงานเกี่ยวกับ วิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม	3.13	0.753	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
ผลรวมของการขับเคลื่อนการเรียนรู้	3.19	0.548	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

จากตาราง 7 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้คือ การขับเคลื่อนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรมาปฏิบัติภายในองค์กร โดยรวมมีระดับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรตามลำดับดังนี้ ธ.ก.ส. มองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคน เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ รองลงมาคือ ธ.ก.ส. ให้การสนับสนุนและคาดหวังให้พนักงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับการสนับสนุนให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ระหว่างกันและกันในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จุลสาร และการประชุม เป็นต้น และพนักงาน ธ.ก.ส. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action learning) ในการพิจารณาไตร่ตรองปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ และนำความรู้ใหม่ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลตามที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51, 3.48, 3.30 และ 3.27 ตามลำดับ และมีการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ ตามลำดับดังนี้ พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับคำแนะนำจากธนาคารให้เข้าใจวิธีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง รองลงมาคือ พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับการอบรมและสอนงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Adaptive learning) หรือจากการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Anticipatory learning) เพื่อสร้างแนวทางที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ พนักงาน ธ.ก.ส. มีความกระตือรือร้นและตั้งใจรับฟังผู้อื่นและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อหลีกเลี่ยงข้อมูลที่บิดเบือนหรือการปิดกั้นช่องทางการสื่อสาร ธ.ก.ส. ใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น การใช้แผนที่ความคิด (Mind mapping) วิธีการช่วย/พัฒนาความจำ และการใช้ระบบมัลติมีเดีย เป็นต้น และพนักงาน ธ.ก.ส. สามารถคิดเชิงระบบและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16, 3.13, 3.11, 3.03, 2.98 และ 2.92 ตามลำดับ

ตาราง 8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. พนักงาน ธ.ก.ส. เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.27	0.755	นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
2. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจัง	3.20	0.767	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
3. บรรยาการการทำงานในธนาคารส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	3.03	0.768	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
4. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานประการหนึ่งเกิดจากการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.14	0.774	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
5. พนักงาน ธ.ก.ส. เรียนรู้ทั้งจากความผิดพลาดและความสำเร็จ เมื่อความผิดพลาดนั้นต้องเป็นสิ่งที่ยอมรับได้	3.09	0.698	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
6. ธ.ก.ส. ให้อำนาจแก่พนักงานและกลุ่มงานที่มีการเรียนรู้และช่วยเหลือผู้อื่นให้เกิดการเรียนรู้	2.92	0.840	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
7. ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและทำกิจกรรมต่างๆ	3.25	0.712	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
8. ธ.ก.ส. มีระบบส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น ระบบการหมุนเวียนงาน ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน และระบบการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น	3.15	0.759	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
9. ธ.ก.ส. ปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับ	2.99	0.831	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
10. ธ.ก.ส. เน้นร่วมมือระหว่างส่วนงานต่างๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และการเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าที่จะจำกัดให้อยู่ในขอบเขตการทำงานเฉพาะในส่วนงานของตนเองเท่านั้น	3.02	0.790	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
ผลรวมของการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.11	0.605	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

จากตาราง 8 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การคือ การปรับเปลี่ยนองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างมาปฏิบัติภายในองค์การ โดยรวมมีระดับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์การเป็นส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์การคือ พนักงาน ธ.ก.ส. เห็นความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และมีระดับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์การเป็นส่วนใหญ่ตามลำดับดังนี้ ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและทำกิจกรรมต่างๆ รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจัง ธ.ก.ส. มีระบบส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เช่น ระบบการหมุนเวียนงาน ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน และระบบการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานประการหนึ่งเกิดจากการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พนักงาน ธ.ก.ส. เรียนรู้ทั้งจากความผิดพลาดและความสำเร็จเมื่อความผิดพลาดนั้นต้องเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บรรยาการการทำงานในธนาคารส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ธ.ก.ส. เน้นร่วมมือระหว่างส่วนงานต่างๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและการเรียนรู้ร่วมกันมากกว่าที่จะจำกัดให้อยู่ในขอบเขตการทำงานเฉพาะในส่วนงานของตนเองเท่านั้น ธ.ก.ส. ปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกกระดับ และ ธ.ก.ส. ให้รางวัลแก่พนักงานและกลุ่มงานที่มีการเรียนรู้และช่วยเหลือผู้อื่นให้เกิดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25, 3.20, 3.15, 3.14, 3.09, 3.03, 3.02, 2.99 และ 2.92 ตามลำดับ

ตาราง 9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์การเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนระบบสนับสนุนย่อยด้านคน

การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ธ.ก.ส. มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร โดยให้อำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	3.08	0.721	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
2. ธ.ก.ส. มีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจตามหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	3.11	0.743	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
3. ผู้บริหารและพนักงาน ธ.ก.ส. ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	3.10	0.756	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
4. ผู้บริหารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	3.03	0.768	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

ตาราง 9 (ต่อ)

การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ และสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.17	0.721	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
6. ธ.ก.ส. มีการแบ่งปันข้อมูลกับผู้มารับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วยความกระตือรือร้น และรับฟังความคิดเห็นของผู้มารับบริการเหล่านั้น เพื่อจะได้เรียนรู้และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น	3.14	0.700	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
7. ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้ผู้มารับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ธนาคารจัดขึ้น	3.15	0.681	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
8. ธ.ก.ส. ขยายการเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือหรือพันธมิตรทางธุรกิจมากขึ้น	3.13	0.766	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
9. ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับพันธมิตร ชุมชน หน่วยงานหรือองค์การ และสถาบันการศึกษาต่างๆ	3.15	0.746	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
10. ธ.ก.ส. แสวงหาพันธมิตรใหม่ๆ ทั้งจากกลุ่มผู้มารับบริการ เครือข่ายความร่วมมือ พันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.18	0.710	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
ผลรวมของการกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล	3.13	0.580	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

จากตาราง 9 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านคนคือ การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และชุมชนมาปฏิบัติภายในองค์การ โดยรวมมีระดับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์การเป็นส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์การเป็นส่วนใหญ่ตามลำดับดังนี้ ธ.ก.ส. แสวงหาพันธมิตรใหม่ๆ ทั้งจากกลุ่มผู้มารับบริการ เครือข่ายความร่วมมือ พันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้ผู้มารับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ธนาคารจัดขึ้น และ ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับพันธมิตร ชุมชน หน่วยงานหรือองค์การ และสถาบันการศึกษาต่างๆ

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ธ.ก.ส. มีการแบ่งปันข้อมูลกับผู้มารับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วยความกระตือรือร้น และรับฟังความคิดเห็นของผู้มารับบริการเหล่านั้นเพื่อจะได้เรียนรู้และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น ธ.ก.ส. ขยายการเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือหรือพันธมิตรทางธุรกิจมากขึ้น ธ.ก.ส. มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจตามหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ผู้บริหารและพนักงาน ธ.ก.ส. ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน ธ.ก.ส. มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรโดยให้อำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานแก่บุคลากร และผู้บริหารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14, 3.13, 3.11, 3.10, 3.08 และ 3.03 ตามลำดับ

ตาราง 10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์การเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้

การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ธ.ก.ส. แสวงหาข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานจากภายนอกองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น	3.21	0.712	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
2. ธ.ก.ส. จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งข้อมูลภายในและภายนอกธนาคารอย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย	2.95	0.790	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
3. ธ.ก.ส. ติดตามข้อมูลข่าวสารจากภายนอกองค์การ เช่น การเทียบเคียงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking) การเข้าร่วมประชุม สัมมนา และผลงานวิจัยต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	3.14	0.708	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
4. พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับการฝึกทักษะต่างๆ เกี่ยวกับการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการวิจัยทดลอง	2.98	0.793	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
5. ธ.ก.ส. จัดทำโครงการต้นแบบหรือโครงการนำร่องต่างๆ เพื่อให้เห็นแนวทางการพัฒนางานในรูปแบบใหม่ๆ	3.08	0.752	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
6. ธ.ก.ส. พัฒนาระบบการจัดการความรู้และโครงสร้างสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจัดเก็บความรู้สำคัญในการดำเนินงานสำหรับพนักงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	3.12	0.710	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
7. ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ขององค์การ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น	3.21	0.744	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

ตาราง 10 (ต่อ)

การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
8. ธ.ก.ส. จัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน (Cross function) เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานและส่วนงานต่างๆ	2.75	0.824	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
9. ธ.ก.ส. พัฒนากลยุทธ์และกลไกการแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.08	0.750	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
10. ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้ ด้วยการสนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมสร้างสรรค์ความรู้ของส่วนงานต่างๆ	3.17	0.755	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
ผลรวมของการจัดการความรู้	3.07	0.614	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

จากตาราง 10 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้คือ การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้มาปฏิบัติภายในองค์กร โดยรวมมีระดับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ตามลำดับดังนี้ ธ.ก.ส. แสวงหาข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานจากภายนอกองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น และ ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ขององค์กรและการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.21 รองลงมาคือ ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมสร้างสรรค์ความรู้ของส่วนงานต่างๆ ธ.ก.ส. ติดตามข้อมูลข่าวสารจากภายนอกองค์กร เช่น การเทียบเคียงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking) การเข้าร่วมประชุม สัมมนา และผลงานวิจัยต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ธ.ก.ส. พัฒนาระบบการจัดการความรู้และโครงสร้างสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจัดเก็บความรู้สำคัญในการดำเนินงานสำหรับพนักงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17, 3.14 และ 3.12 ตามลำดับ ธ.ก.ส. จัดทำโครงการต้นแบบหรือโครงการนำร่องต่างๆ เพื่อให้เห็นแนวทางการพัฒนางานในรูปแบบใหม่ๆ และ ธ.ก.ส. พัฒนากลยุทธ์และกลไกการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.08 พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับการฝึกทักษะต่างๆ เกี่ยวกับการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมและการวิจัยทดลอง ธ.ก.ส. จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งข้อมูลภายในและภายนอกธนาคารอย่างเป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย และ ธ.ก.ส. จัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน (Cross function) เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานและส่วนงานต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98, 2.95 และ 2.75 ตามลำดับ

ตาราง 11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยี

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ร.ก.ส. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร	3.07	0.790	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
2. พนักงาน ร.ก.ส. สามารถเข้าถึงและเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบ LAN อินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ตได้	3.27	0.751	นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
3. ร.ก.ส. นำระบบมัลติมีเดียมาสนับสนุนการเรียนรู้	3.09	0.740	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
4. ร.ก.ส. นำโปรแกรมการเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) มาสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร	3.26	0.722	นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
5. ร.ก.ส. มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมและสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (email) เป็นต้น	3.31	0.694	นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
6. ร.ก.ส. สนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-in-time learning) ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่อาศัยเทคโนโลยี การสอนงาน และการปฏิบัติงานจริง เพื่อช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเฉพาะหน้า หรือนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที	2.94	0.780	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
7. ร.ก.ส. มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น	3.12	0.766	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
8. ร.ก.ส. มีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร	3.06	0.771	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
9. พนักงาน ร.ก.ส. สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.09	0.769	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
10. ร.ก.ส. มีการใช้ระบบซอฟต์แวร์สนับสนุนการรวบรวม จัดหมวดหมู่ สร้าง และเผยแพร่ความรู้ของธนาคารที่เหมาะสมกับความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร	3.05	0.758	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
ผลรวมของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.12	0.614	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

จากตาราง 11 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์มาปฏิบัติภายในองค์กร โดยรวมมีระดับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ตามลำดับดังนี้ ธ.ก.ส. มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การประชุม และสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (email) เป็นต้น รองลงมาคือ พนักงาน ธ.ก.ส. สามารถเข้าถึงและเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบ LAN อินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ตได้ และ ธ.ก.ส. นำโปรแกรมการเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) มาสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31, 3.27 และ 3.26 ตามลำดับ และมีระดับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ตามลำดับดังนี้ ธ.ก.ส. มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ธ.ก.ส. นำระบบมัลติมีเดียมาสนับสนุนการเรียนรู้ และพนักงาน ธ.ก.ส. สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ธ.ก.ส. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ธ.ก.ส. มีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร ธ.ก.ส. มีการใช้ระบบซอฟต์แวร์สนับสนุนการรวบรวมจัดหมวดหมู่ สืบค้น และเผยแพร่ความรู้ของธนาคารที่เหมาะสมกับความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร และ ธ.ก.ส. สนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-in-time learning) ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่อาศัยเทคโนโลยีการสอนงาน และการปฏิบัติงานจริงเพื่อช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเฉพาะหน้าหรือนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07, 3.06, 3.05 และ 2.94 ตามลำดับ

ตาราง 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง 5 ระบบสนับสนุนย่อย

ระบบสนับสนุนย่อย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้ (การขับเคลื่อนการเรียนรู้)	3.19	0.548	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
2. ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์กร (การปรับเปลี่ยนองค์กร)	3.11	0.605	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
3. ระบบสนับสนุนย่อยด้านคน (การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล)	3.13	0.580	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
4. ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ (การจัดการความรู้)	3.07	0.614	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

ตาราง 12 (ต่อ)

ระบบสนับสนุนย่อย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5. ระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยี (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี)	3.12	0.614	นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

จากตาราง 12 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนทั้ง 5 ระบบสนับสนุนย่อยมาปฏิบัติภายในองค์กร โดยมีระดับการนำระบบสนับสนุนมาปฏิบัติภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ตามลำดับดังนี้ ระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้ (การขับเคลื่อนการเรียนรู้) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 รองลงมาคือ ระบบสนับสนุนย่อยด้านคน (การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล) ระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยี (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี) ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์กร (การปรับเปลี่ยนองค์กร) และระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ (การจัดการความรู้) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13, 3.12, 3.11 และ 3.07 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส.

ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และนำเสนอการแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้พนักงานคิดอย่างเป็นระบบ และมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในกระบวนการทำงานเพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.17	0.670	มาก
2. ธ.ก.ส. สนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน	3.32	0.663	มากที่สุด
3. พนักงาน ธ.ก.ส. มีอุดมการณ์อย่างมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.38	0.626	มากที่สุด
4. พนักงาน ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์องค์กร และร่วมกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	3.36	0.640	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5. สภาพแวดล้อมภายใน ธ.ก.ส. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน	3.13	0.719	มาก
6. พนักงาน ธ.ก.ส. สามารถนำความรู้ ข้อมูล และเครื่องมือทางสถิติอย่างง่าย ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์แก้ปัญหาได้	3.07	0.687	มาก
7. ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้พนักงานคิดริเริ่มหาแนวทางใหม่ๆ มาทดลองใช้แก้ปัญหาและพัฒนางาน	3.13	0.691	มาก
8. ธ.ก.ส. มีการรวบรวมและบันทึกบทเรียนจากประสบการณ์ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้	3.11	0.730	มาก
9. ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้จากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกองค์กรที่เป็นต้นแบบที่ดี (Best practice)	3.19	0.680	มาก
10. มีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใน ธ.ก.ส.	3.00	0.729	มาก
ผลรวมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.19	0.536	มาก

จากตาราง 13 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. โดยรวม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดตามลำดับดังนี้ พนักงาน ธ.ก.ส. มีอุดมการณ์อย่างมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รองลงมาคือ พนักงาน ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์องค์กรและร่วมกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และ ธ.ก.ส. สนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38, 3.36 และ 3.32 ตามลำดับ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากตามลำดับดังนี้ ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้จากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกองค์กรที่เป็นต้นแบบที่ดี (Best practice) และ ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้พนักงานคิดอย่างเป็นระบบและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในกระบวนการทำงานเพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และ 3.17 ตามลำดับ สภาพแวดล้อมภายใน ธ.ก.ส. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน และ ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้พนักงานคิดริเริ่มหาแนวทางใหม่ๆ มาทดลองใช้แก้ปัญหาและพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ธ.ก.ส. มีการรวบรวมและบันทึกบทเรียนจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ พนักงาน ธ.ก.ส. สามารถนำความรู้ ข้อมูลและเครื่องมือทางสถิติอย่างง่าย ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์แก้ปัญหาได้ และมีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใน ธ.ก.ส. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11, 3.07 และ 3.00 ตามลำดับ

ผลสรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม

มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีข้อเสนอแนะในการพัฒนา ธ.ก.ส. ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 24.17 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยทำการรวบรวม จัดกลุ่ม ข้อเสนอแนะแยกตามระบบสนับสนุน และแสดงผลเป็นความถี่และร้อยละ ดังนี้

ตาราง 14 สรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนา ธ.ก.ส. ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้		
1. ส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานให้ศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับการกิจใหม่ๆ ในอนาคต โดยจัดอบรมสัมมนาหรือดูงานสาขาหรือส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับบุคคลต้นแบบหรือบุคคลตัวอย่าง ส่งเสริมการใช้แหล่งความรู้ที่องค์กรจัดให้ เช่น ห้องสมุด หรือระบบ E-learning และจัดสรรงบประมาณส่งเสริมการเรียนรู้ให้ส่วนงานตามความเหมาะสม เป็นต้น	18	20.69
2. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้เช่น จัดตั้งจุดเรียนรู้ประจำส่วนงานและเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถเข้าใช้งานได้สะดวก สามารถสืบค้นข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเรียนรู้ของส่วนงานภายนอก รวมถึงช่องทางการสื่อสารกับองค์กร	6	6.90
3. ส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ภายในและระหว่างส่วนงานเป็นประจำ จากรุ่นสู่รุ่น และมีการวัดประเมินความรู้ความเข้าใจด้วย	5	5.75
4. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและทั่วถึงทั้งองค์กร นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือและกระบวนการทำงานของธนาคารที่มีประสิทธิภาพ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือนวัตกรรม โดยเน้นการเรียนรู้จากปัญหา (Problem-based learning: PBL) และการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติ (After action review: AAR)	5	5.75
5. จัดหลักสูตรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงมีเนื้อหาสอดคล้องกับลักษณะงาน กระชับและเข้าใจง่าย ใช้ระยะเวลาสั้น ควบคู่กับการปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	3	3.45

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ปลุกฝังการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการยกย่องชมเชยเพื่อให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น หรือแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	2	2.30
รวม	39	44.84

ด้านระบบย่อยด้านองค์การ

- กำหนดวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและจริงจัง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ธนาคาร พ.ร.บ.ช.ก.ส. นโยบายของรัฐบาล และการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยกำหนดแผนงานหรือโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาว เป็นระบบ มีจำนวนแผนงานและงบประมาณที่เหมาะสม สามารถสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่ไม่ยุ่งยาก ชัดเจน และเป็นรูปธรรม 14 16.09
- สื่อสารประชาสัมพันธ์กิจกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร 10 11.49
- เชื่อมโยงการส่งเสริมการเรียนรู้กับโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยการสอบเลื่อนระดับหรือสอบเปลี่ยนสายงานให้พิจารณาเกณฑ์ผ่านการเรียนรู้และทดสอบในระบบ E-learning ตามหัวข้อที่ธนาคารกำหนด ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำส่วนงานร่วมด้วย และเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จึงควรให้มีการทดสอบเลื่อนระดับแทนการเลื่อนระดับแบบอัตโนมัติตามอายุงาน (ซีคิวบ 4-7) ไม่ควรใช้ระบบอุปถัมภ์ในการเลื่อนระดับตำแหน่ง 6 6.90
- การมุ่งปฏิบัติภารกิจจำนวนมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs ทำให้พนักงานไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง ไม่เกิดการสร้างสรรค์ผลงาน จึงควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ และผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตเป็นสำคัญ 3 3.45
- สลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เช่น ทุก 2 หรือ 4 ปี เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้งานของธนาคารมากขึ้น 2 2.30

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ลดขั้นตอนกระบวนการทำงานให้กระชับลดระยะเวลาการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและให้มีเวลาเรียนรู้มากยิ่งขึ้น	2	2.30
7. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรศึกษาเปรียบเทียบการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาปรับปรุงส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ภายในองค์กร	1	1.15
8. บรรจุพนักงานเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	1	1.15
9. เพิ่มทักษะ Coaching ในขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกกระดับ	1	1.15
10. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานให้ชัดเจน เพื่อลดปัญหาการเปลี่ยนและย้ายสายงาน ทำให้ขาดความเชี่ยวชาญชำนาญในงานที่ปฏิบัติ	1	1.15
11. พิจารณาคำตอบแทนพิเศษสำหรับความสามารถทางภาษาต่างประเทศ เพื่อจูงใจให้พนักงานพัฒนาภาษาต่างประเทศ	1	1.15
รวม	42	48.28
ด้านระบบย่อยด้านคน		
1. ผู้นำหรือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้	5	5.75
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและพัฒนาต่อยอดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เต็มที่ รวมถึงส่งเสริมความคิดของพนักงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	5	5.75
3. พัฒนาผู้บริหารประจำส่วนงาน (Line manager) ให้เป็น HR Manager ด้วย คือ เป็นผู้ฝึกสอน ฝึกอบรมงาน ใส่ใจให้ความรู้ และทบทวนวิธีปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอให้พนักงานในส่วนงาน	2	2.30
4. กระจายอำนาจให้ส่วนงานเป็นผู้กำหนดโครงการและงบประมาณพัฒนาบุคลากร ตามความจำเป็น แทนการจัดสรรงบประมาณในภาพรวมคนละ 3,000 บาทต่อปี	1	1.15
5. กำหนดให้มีผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น สินเชื่อ การเงิน ธุรกิจ การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น	1	1.15
รวม	14	16.10

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ด้านระบบย่อยด้านความรู้		
1. จัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ และแยกตามส่วนงาน โดยเฉพาะ ธ.ก.ส. เป็นแหล่งข้อมูล ความรู้และเทคโนโลยีด้านการเกษตรตลอดห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) และมีเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เผยแพร่สู่สาธารณะ	2	2.30
2. สร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญและพนักงานที่เกษียณอายุ (กูรู) รวบรวมองค์ความรู้และประสบการณ์ของตนเอง จัดทำเป็นคลังความรู้ขององค์กร	2	2.30
รวม	4	4.60
ด้านระบบย่อยด้านเทคโนโลยี		
1. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบริหารจัดการความรู้ขององค์กร พัฒนา Software จัดเก็บข้อมูล และพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เป็นระบบ สะดวกรวดเร็วในการใช้งาน รวมถึงข้อมูลมีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และครบถ้วน	9	10.35
2. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีทันสมัยสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มากขึ้น โดยปรับปรุงระบบการเรียนรู้ออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงเนื้อหาในระบบ E-learning ให้เป็นปัจจุบัน สนับสนุนการใช้ระบบสื่อประชาสัมพันธ์ทางจอภาพดิจิทัล (Digital signage) ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า และสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารที่มาจาก Website ของหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ	7	8.05
3. จัดทำสื่อเผยแพร่ (Clip VDO) ผลงานผู้ชนะการประกวดนวัตกรรมระดับประเทศของธนาคาร	1	1.15
4. จัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพให้พนักงานทุกคน เพราะคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	1	1.15
5. ส่งเสริมพนักงานเรียนรู้ด้าน IT โดยให้พนักงานเป็นผู้พัฒนา Mobile Application ของธนาคาร หากมีการเพิ่มเติมบริการต่างๆ บน Application ในอนาคตจะได้สามารถดำเนินการได้	1	1.15
รวม	19	21.85

จากตาราง 14 ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ธ.ก.ส. ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพที่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวนมากที่สุด ได้แก่ ส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานให้ศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับการกิจใหม่ๆ ในอนาคต โดยจัดอบรมสัมมนาหรือดูงานสาขาหรือส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับบุคคลต้นแบบหรือบุคคลตัวอย่าง ส่งเสริมการใช้แหล่งความรู้ที่องค์กรจัดให้ เช่น ห้องสมุด หรือระบบ E-learning และจัดสรรงบประมาณส่งเสริมการเรียนรู้ให้ส่วนงานตามความเหมาะสม เป็นต้น โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.69 รองลงมาคือ กำหนดวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและจริงจัง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ธนาคาร พ.ร.บ.ธ.ก.ส. นโยบายของรัฐบาล และการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยกำหนดแผนงานหรือโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาว เป็นระบบ มีจำนวนแผนงานและงบประมาณที่เหมาะสมสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่ไม่ยุ่งยาก ชัดเจน และเป็นรูปธรรม มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 16.09 สื่อสารประชาสัมพันธ์กิจกรรมการเป็นองค์กรให้การเรียนรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.49 และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบริหารจัดการความรู้ขององค์กร พัฒนา Software จัดเก็บข้อมูล และพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เป็นระบบ สะดวกรวดเร็วในการใช้งาน รวมถึงข้อมูลมีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และครบถ้วน มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.35

เมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะจำแนกตามระบบสนับสนุนย่อยทั้ง 5 ระบบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะในส่วนของระบบย่อยด้านองค์การมากที่สุด โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 48.28 ซึ่งเสนอแนะให้กำหนดวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและจริงจัง มีแผนงานหรือโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาว เป็นระบบ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่ไม่ยุ่งยาก ชัดเจน และเป็นรูปธรรม จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 16.09 สื่อสารประชาสัมพันธ์กิจกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.49 เชื่อมโยงการส่งเสริมการเรียนรู้กับโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ และผลกระทบต่องค์กรในอนาคตเป็นสำคัญ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.45 สลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และลดขั้นตอนกระบวนการทำงานให้กระชับลดระยะเวลาการดำเนินงาน โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเท่ากันร้อยละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรศึกษาเปรียบเทียบการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรอื่นๆ บรรจุพนักงานเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถ เพิ่มทักษะ Coaching ในขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงาน กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานให้ชัดเจนเพื่อลดปัญหาการเปลี่ยนและย้ายสายงาน และพิจารณาคำตอบแทนพิเศษสำหรับความสามารถทางภาษาต่างประเทศ โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเท่ากันร้อยละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.15

ข้อเสนอแนะรองลงมาคือ ข้อเสนอแนะในส่วนของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 44.84 ซึ่งเสนอแนะให้ส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานให้ศึกษาหาความรู้และพัฒนา

ตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับการกิจใหม่ๆ ในอนาคต จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.69 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 ส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ภายในและระหว่างส่วนงานเป็นประจำ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและทั่วถึงทั้งองค์กร นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือและกระบวนการทำงานของธนาคารที่มีประสิทธิภาพ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือนวัตกรรม โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเท่ากันร้อยละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.75 จัดหลักสูตรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง มีเนื้อหาสอดคล้องกับลักษณะงาน กระชับและเข้าใจง่าย ใช้ระยะเวลาสั้น ควบคู่กับการปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.45 และปลูกฝังการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการยกย่องชมเชย เพื่อให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น หรือแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลป้อนกลับ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

ข้อเสนอแนะในส่วนของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.85 ซึ่งเสนอแนะให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบริหารจัดการความรู้ขององค์กร พัฒนา Software จัดเก็บข้อมูล และพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เป็นระบบ สะดวกรวดเร็วในการใช้งาน รวมถึงข้อมูลมีความถูกต้อง เป็นปัจจุบันและครบถ้วน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.35 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีทันสมัยสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มากขึ้น จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.05 และจัดทำสื่อเผยแพร่ (Clip VDO) ผลงานผู้ชนะการประกวดนวัตกรรมระดับประเทศของธนาคาร จัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพให้พนักงานทุกคน และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้าน IT โดยให้พนักงานเป็นผู้พัฒนา Mobile Application ของธนาคาร โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเท่ากันร้อยละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.15

ข้อเสนอแนะในส่วนของระบบย่อยด้านคน โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 14 คนคิดเป็นร้อยละ 16.10 ซึ่งเสนอแนะให้ผู้นำหรือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและพัฒนาต่อยอดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เต็มที่ รวมถึงส่งเสริมความคิดของพนักงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเท่ากันร้อยละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.75 พัฒนาผู้บริหารประจำส่วนงาน (Line manager) ให้เป็น HR Manager ด้วย คือ เป็นผู้ฝึกสอน ฝึกเลี้ยงสอนงาน ใส่ใจให้ความรู้และทบทวนวิธีปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ให้พนักงานในส่วนงาน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 และกระจายอำนาจให้ส่วนงานเป็นผู้กำหนดโครงการและงบประมาณพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น แทนการจัดสรรงบประมาณในภาพรวมคนละ 3,000 บาทต่อปี และกำหนดให้มีผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น สินเชื่อ การเงิน ธุรกิจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเท่ากันร้อยละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.15

และข้อเสนอแนะลำดับสุดท้ายคือ ข้อเสนอแนะในส่วนของระบบย่อยด้านความรู้ โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60 ซึ่งเสนอแนะให้จัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ และแยกตามส่วนงาน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญและพนักงานที่เกษียณอายุ (กูรู) รวบรวมองค์ความรู้และประสบการณ์ของตนเอง จัดทำเป็นคลังความรู้ขององค์กร โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเท่ากันร้อยละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งรายได้ต่อเดือน และส่วนงานแตกต่างกัน มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน สามารถแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยได้ 8 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติการทดสอบกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig.(2-tailed) มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05

อย่างไรก็ตามเนื่องจากสูตรการคำนวณค่าสถิติทดสอบ t มีความแตกต่างระหว่างกรณีที่มีความแปรปรวนของกลุ่มประชากรทั้งสองไม่แตกต่าง และกรณีที่ความแปรปรวนของกลุ่มประชากรทั้งสองแตกต่างกัน ขั้นแรกจึงทำการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนระหว่างสองกลุ่มประชากรด้วยสถิติ Levene's test โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

หากผลการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนมีค่า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จะยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ใช้ค่าสถิติทดสอบ t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรแตกต่าง (Equality variances not assumed) หากผลการทดสอบมีค่า Sig. มากกว่าหรือเท่ากับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จะยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ใช้ค่าสถิติทดสอบ t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรไม่แตกต่าง (Equality variances assumed) ซึ่งผลการทดสอบความแตกต่างของค่าความแปรปรวน (Levene's test) และค่าเฉลี่ย (Independent t-test) ดังตาราง 15

ตาราง 15 การทดสอบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามเพศ

		Levene's test for equality of variances		เพศ	t-test for equality of means				
		F	Sig.		$\bar{X}$	S.D.	t	df.	Sig.
การเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้	Equality variances assumed	0.920	0.338	ชาย	3.16	0.561	0.907	358	0.365
	Equality variances not assumed			หญิง	3.21	0.519			

จากตาราง 15 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ Levene's test for equality of variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.338 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่าสถิติทดสอบ t กรณีความแปรปรวนไม่แตกต่าง (Equality variances assumed) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามเพศ พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.365 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ใช้การทดสอบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way analysis of variance: One way ANOVA) โดยทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าผลการทดสอบค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบ F-test แต่ถ้าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบด้วย Brown-Forsythe test จากนั้นทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย หากปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน ต้องทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ หรือเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) กรณีค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกันใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) กรณีค่าความแปรปรวนแตกต่างกันใช้วิธี Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โดยจะตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนด้วยสถิติ Levene's test ซึ่งกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 16

ตาราง 16 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุ โดยใช้ Levene's test

	Levene statistic	df1	df2	Sig.
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.943	4	355	0.439

จากตาราง 16 แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. มีค่า Sig. เท่ากับ 0.439 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า ความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบดังตาราง 17

ตาราง 17 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

	แหล่งของ ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2.908	4	0.727	2.574*	0.038
	ภายในกลุ่ม	100.280	355	0.282		
	รวม	103.189	359			

* ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 17 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. โดยใช้การทดสอบ F-test ในการทดสอบค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.038 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบดังตาราง 18

ตาราง 18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ Least significant difference: LSD

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 31 ปี	32-38 ปี	39-45 ปี	46-52 ปี	53 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 31 ปี	3.09	-	-0.067 (0.382)	-0.208* (0.029)	-0.230* (0.011)	-0.012 (0.904)
32-38 ปี	3.16		-	-0.141 (0.111)	-0.163* (0.049)	0.055 (0.566)

ตาราง 18 (ต่อ)

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 31 ปี	32-38 ปี	39-45 ปี	46-52 ปี	53 ปีขึ้นไป
39-45 ปี	3.30			-	-0.022 (0.824)	0.195 (0.077)
46-52 ปี	3.32				-	-0.217* (0.041)
53 ปีขึ้นไป	3.10					-

*ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ช.ก.ส. จำแนกตามอายุเรียงลำดับ พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี กับพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 31 ปี มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉลี่ยแตกต่างกันคือ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.011 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.230

2. พนักงานที่มีอายุ 53 ปีขึ้นไป กับพนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉลี่ยแตกต่างกันคือ พนักงานที่มีอายุ 53 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.041 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.217

3. พนักงานที่มีอายุระหว่าง 39-45 ปี กับพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 31 ปี มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉลี่ยแตกต่างกันคือ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 39-45 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.029 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.208

4. พนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี กับพนักงานที่มีอายุระหว่าง 32-38 ปี มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉลี่ยแตกต่างกันคือ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.049 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.163

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.3 พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ใช้การทดสอบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way analysis of variance: One way ANOVA) โดยทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าผลการทดสอบค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบ F-test แต่ถ้าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบด้วย Brown-Forsythe test จากนั้นทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย หากปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน ต้องทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ หรือเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) กรณีค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกันใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) กรณีค่าความแปรปรวนแตกต่างกันใช้วิธี Dunnett's T3 เพื่อหาคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โดยจะตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ด้วยสถิติ Levene's Test ซึ่งกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 19

ตาราง 19 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพการสมรส โดยใช้ Levene's test

	Levene statistic	df1	df2	Sig.
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	0.227	2	357	0.797

จากตาราง 19 แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. มีค่า Sig. เท่ากับ 0.797 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า ความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบดังตาราง 20

ตาราง 20 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มสถานภาพการสมรสกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

	แหล่งของ ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.316	2	0.158	0.548	0.579
	ภายในกลุ่ม	102.873	357	0.288		
	รวม	103.189	359			

จากตาราง 20 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มสถานภาพการสมรสกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. โดยใช้การทดสอบ F-test ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.579 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 1.4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติการทดสอบกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05

อย่างไรก็ตามเนื่องจากสูตรการคำนวณค่าสถิติทดสอบ t มีความแตกต่างระหว่างกรณีที่ความแปรปรวนของกลุ่มประชากรทั้งสองไม่แตกต่าง และกรณีที่ความแปรปรวนของกลุ่มประชากรทั้งสองแตกต่าง ในขั้นแรกจึงทำการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนระหว่างสองกลุ่มประชากรด้วยสถิติ Levene's test โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

หากผลการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนมีค่า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จะยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ใช้ค่าสถิติทดสอบ t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรแตกต่างกัน (Equality variances not assumed) หากผลการทดสอบมีค่า Sig. มากกว่าหรือเท่ากับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จะยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ใช้ค่าสถิติทดสอบ t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรไม่แตกต่างกัน (Equality variances assumed) ซึ่งผลการทดสอบความแตกต่างของค่าความแปรปรวน (Levene's test) และค่าเฉลี่ย (Independent t-test) ดังตาราง 21

ตาราง 21 การทดสอบความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

		Levene's test for equality of variances		ระดับ การศึกษา	t-test for equality of means				
		F	Sig.		$\bar{X}$	S.D.	t	df.	Sig.
การเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้	Equality variances assumed	0.017	0.896	ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า ปริญญาตรี	3.23	0.537	1.685	358	0.093
	Equality variances not assumed			ปริญญาโท	3.13	0.531			

จากตาราง 21 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ Levene's test for equality of variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.896 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่าสถิติทดสอบ t กรณีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน (Equality variances assumed) จึงใช้ค่าสถิติทดสอบ t กรณีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน (Equality variances assumed) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.093 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 1.5 พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ใช้การทดสอบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way analysis of variance: One way ANOVA) โดยทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าผลการทดสอบค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบ F-test แต่ถ้าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบด้วย Brown-Forsythe test จากนั้นทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย หากปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน ต้องทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ หรือเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) กรณีค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกันใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) กรณีค่าความแปรปรวนแตกต่างกันใช้วิธี Dunnett's T3 เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โดยจะตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ด้วยสถิติ Levene's test ซึ่งกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 22

ตาราง 22 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยใช้ Levene's test

	Levene statistic	df1	df2	Sig.
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	0.832	4	355	0.505

จากตาราง 22 แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. มีค่า Sig. เท่ากับ 0.505 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า ความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 23

ตาราง 23 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

	แหล่งของ ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	3.392	4	0.848	3.017*	0.018
	ภายในกลุ่ม	99.797	355	0.281		
	รวม	103.189	359			

* ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 23 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบ F-test ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.018 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นผู้วิจัยใช้วิธีการทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการทดสอบดังตาราง 24

ตาราง 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ Least significant difference: LSD

ระยะเวลา ปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ปีที่ 1-7	ปีที่ 8-14	ปีที่ 15-21	ปีที่ 22-28	ปีที่ 29 ขึ้นไป
ปีที่ 1-7	3.10	-	-0.223** (0.006)	-0.158 (0.089)	-0.203* (0.012)	-0.036 (0.698)
ปีที่ 8-14	3.32		-	0.065 (0.546)	0.021 (0.833)	0.187 (0.084)

ตาราง 24 (ต่อ)

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ปีที่ 1-7	ปีที่ 8-14	ปีที่ 15-21	ปีที่ 22-28	ปีที่ 29 ขึ้นไป
ปีที่ 15-21	3.25			-	-0.045 (0.679)	0.122 (0.298)
ปีที่ 22-28	3.30				-	0.167 (0.123)
ปีที่ 29 ขึ้นไป	3.13					-

* ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

** ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานเรียงลำดับ พบว่า

1. พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 8-14 กับพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 1-7 มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเฉลี่ยแตกต่างกันคือ พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 8-14 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.006 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.223

2. พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 22-28 กับพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 1-7 มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเฉลี่ยแตกต่างกันคือ พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 22-28 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.015 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.203

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.6 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ใช้การทดสอบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way analysis of variance: One way ANOVA) โดยทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าผลการทดสอบค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบ F-test แต่ถ้าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบด้วย Brown-Forsythe test จากนั้นทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย หากปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน ต้องทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ หรือเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) กรณีค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกันใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) กรณีค่าความแปรปรวนแตกต่างกันใช้วิธี Dunnett's T3 เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โดยจะตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ด้วยสถิติ Levene's Test ซึ่งกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 25

ตาราง 25 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระดับตำแหน่ง โดยใช้ Levene's test

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.209	2	357	0.812

จากตาราง 25 แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. มีค่า Sig. เท่ากับ 0.812 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า ความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบดังตาราง 26

ตาราง 26 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มระดับตำแหน่งกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งของ ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้					
ระหว่างกลุ่ม	0.083	2	0.042	0.144	0.866
ภายในกลุ่ม	103.105	357	0.289		
รวม	103.189	359			

จากตาราง 26 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มระดับตำแหน่งกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบ F-test ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.866 มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 1.7 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ใช้การทดสอบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way analysis of variance: One way ANOVA) โดยทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าผลการทดสอบค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างจะใช้สถิติทดสอบ F-test แต่ถ้าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบด้วย Brown-Forsythe test จากนั้นทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย หากปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน ต้องทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ หรือเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) กรณีค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) กรณีค่าความแปรปรวนแตกต่างใช้วิธี Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โดยจะตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ด้วยสถิติ Levene's Test ซึ่งกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 27

ตาราง 27 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มรายได้ต่อเดือน โดยใช้ Levene's test

	Levene statistic	df1	df2	Sig.
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	0.405	5	354	0.813

จากตาราง 27 แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. มีค่า Sig. เท่ากับ 0.813 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า ความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบดังตาราง 28

ตาราง 28 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มรายได้ต่อเดือนกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

	แหล่งของ ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2.270	5	0.454	1.593	0.161
	ภายในกลุ่ม	100.918	354	0.285		
	รวม	103.189	359			

จากตาราง 28 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มรายได้ต่อเดือนกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบ F-test ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.161 มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 1.8 พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ใช้การทดสอบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way analysis of variance: One way ANOVA) โดยทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าผลการทดสอบค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบ F-test แต่ถ้าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันจะใช้สถิติทดสอบด้วย Brown-Forsythe test จากนั้นทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย หากปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน ต้องทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ หรือเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) กรณีค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกันใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) กรณีค่าความแปรปรวนแตกต่างกันใช้วิธี Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โดยจะตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ด้วยสถิติ Levene's Test ซึ่งกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 29

ตาราง 29 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มส่วนงานโดยใช้ Levene's test

	Levene statistic	df1	df2	Sig.
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.504	9	350	0.871

จากตาราง 29 แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. มีค่า Sig. เท่ากับ 0.871 มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า ความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบดังตาราง 30

ตาราง 30 การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มส่วนงานกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

	แหล่งของ ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	3.482	9	0.387	1.358	0.206
	ภายในกลุ่ม	99.707	350	0.285		
	รวม	103.189	359			

จากตาราง 30 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มส่วนงานกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบ F-test ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.206 มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ระบบสนับสนุน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ สามารถแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยได้ 5 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_0 : ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_1 : ระบบย่อยด้านการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

สมมติฐานข้อที่ 2.2 ระบบย่อยด้านองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_0 : ระบบย่อยด้านองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_1 : ระบบย่อยด้านองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

สมมติฐานข้อที่ 2.3 ระบบย่อยด้านคนมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_0 : ระบบย่อยด้านคนไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_1 : ระบบย่อยด้านคนมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

สมมติฐานข้อที่ 2.4 ระบบย่อยด้านความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_0 : ระบบย่อยด้านความรู้ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_1 : ระบบย่อยด้านความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

สมมติฐานข้อที่ 2.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_0 : ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_1 : ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยทำการตรวจสอบอิทธิพลของระบบสนับสนุน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้วยสถิติทดสอบ F-test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ มีปัจจัยอย่างน้อยหนึ่งระบบสนับสนุนย่อยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ปัจจัยระบบสนับสนุนไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

H_1 : ปัจจัยระบบสนับสนุนมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

ตาราง 31 การตรวจสอบอิทธิพลของระบบสนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

	SS	df	MS	F	Sig.
Regression	77.042	5	15.408	208.616**	0.000 ^a
Residual	26.147	354	0.074		
Total	103.189	359			

a. Predictors: (Constant) และระบบสนับสนุนทั้ง 5 ระบบย่อย

b. Dependent: การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

** ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 31 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ระบบสนับสนุนย่อยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

ทำการตรวจสอบอิทธิพลของปัจจัยระบบสนับสนุนแต่ละระบบย่อย เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบสนับสนุนกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ตาราง 32 ค่าสัมประสิทธิ์ของระบบสนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธี Enter

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta (β)		
(Constant)	0.622	0.088		7.068**	0.000
ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	0.016	0.055	0.017	0.292	0.770
ระบบย่อยด้านองค์กร	0.322	0.055	0.363	5.861**	0.000
ระบบย่อยด้านคน	0.061	0.056	0.065	1.080	0.281
ระบบย่อยด้านความรู้	0.247	0.053	0.282	4.634**	0.000
ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	0.181	0.040	0.208	4.500**	0.000
Adjusted R Square = 0.743 Sig. = 0.000					

a. Dependent: การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

** ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 32 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) พบว่า ตัวแปรระบบสนับสนุนที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์กร ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ และระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.363, 0.282 และ 0.208 ตามลำดับ สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ณ ระดับความเชื่อมั่น 99%

โดยที่ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์กร ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ และระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์กร ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ และระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้ และระบบสนับสนุนย่อยด้านคน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.770 และ 0.281 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ ระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้ และ

ระบบสนับสนุนย่อยด้านคนไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

หากไม่พิจารณาอิทธิพลของระบบสนับสนุน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จะพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีค่าเท่ากับ 0.622 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (Adjusted R Square) มีค่าเท่ากับ 0.743 แสดงว่า ตัวแปรระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การ ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ และระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ได้ร้อยละ 74.3 ส่วนที่เหลืออีก ร้อยละ 25.7 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ซึ่งไม่ได้นำมาพิจารณา

จากการตรวจสอบเครื่องหมายของสัมประสิทธิ์ (B) พบว่า

1. สัมประสิทธิ์ (B) ของระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ หมายความว่า ถ้าเพิ่มระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การขึ้น 1 หน่วย โดยกำหนดตัวแปรอื่นคงที่ จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.322 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. สัมประสิทธิ์ (B) ของระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ หมายความว่า ถ้าเพิ่มระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ขึ้น 1 หน่วย โดยกำหนดตัวแปรอื่นคงที่ จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.247 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. สัมประสิทธิ์ (B) ของระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ หมายความว่า ถ้าเพิ่มระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีขึ้น 1 หน่วย โดยกำหนดตัวแปรอื่นคงที่ จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.181 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดังนั้น สามารถเขียนสมการความถดถอย คือ

$$\begin{aligned}\text{การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้} &= 0.622^{**} + 0.322^{**} \times \text{ของระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การ} \\ &+ 0.247^{**} \times \text{ของระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้} \\ &+ 0.181^{**} \times \text{ของระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยี}\end{aligned}$$

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 33 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ลักษณะส่วนบุคคล	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
เพศ	X
อายุ	✓
สถานภาพการสมรส	X
ระดับการศึกษา	X
ระยะเวลาปฏิบัติงาน	✓
ระดับตำแหน่ง	X
รายได้ต่อเดือน	X
ส่วนงาน	X

ตาราง 34 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ด้วยสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ

อิทธิพลของระบบสนับสนุน	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	X
ระบบย่อยด้านองค์การ	✓
ระบบย่อยด้านคน	X
ระบบย่อยด้านความรู้	✓
ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	✓

หมายเหตุ

เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือมีความแตกต่างหรือมีอิทธิพล

เครื่องหมาย X หมายถึง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ไม่แตกต่างหรือไม่มีอิทธิพล

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อธิบายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยนั้นจะสามารถนำมาเป็นประโยชน์ต่อ ธ.ก.ส. ในการกำหนดแนวทางสนับสนุนและพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้ดียิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
2. เพื่อศึกษาระบบสนับสนุน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความสำคัญของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางสนับสนุนและพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาอิทธิพลของระบบสนับสนุน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงานแตกต่างกัน มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

2. ระบบสนับสนุน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ที่ปฏิบัติงานประจำฝ่าย สำนัก และศูนย์ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 29 ส่วนงาน มีจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 360 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 4 ระดับตามแบบของ Likert scale และแบบสอบถามปลายเปิด มีทั้งหมด 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ เกี่ยวกับระดับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติภายในองค์การ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ เกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อพัฒนา ธ.ก.ส. ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โดยผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability analysis) ด้วยวิธีการครอนบาค (Cronbach method) หรือวิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: α) เพื่อประเมินคุณภาพของแบบสอบถามมีดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (การขับเคลื่อนการเรียนรู้) มาปฏิบัติภายในองค์การเท่ากับ 0.888

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ระบบย่อยด้านองค์การ (การปรับเปลี่ยนองค์การ) มาปฏิบัติภายในองค์การเท่ากับ 0.870

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านคน (การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล) มาปฏิบัติภายในองค์การเท่ากับ 0.783

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ (การจัดการความรู้) มาปฏิบัติภายในองค์การเท่ากับ 0.924

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ) มาปฏิบัติภายในองค์การเท่ากับ 0.936

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. เท่ากับ 0.853

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 อายุระหว่าง 32-38 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 มีสถานภาพสมรสและอยู่ด้วยกัน จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 ปฏิบัติงานใน ธ.ก.ส. ปีที่ 1-7 จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 มีตำแหน่งระดับ 4-7 จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 53.1 มีรายได้ต่อเดือน 9,000-23,999 บาท จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 และสังกัดสายงานวางแผนจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการนำระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติภายในองค์การ

2.1 ระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้

พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ในสังกัดสำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้มาปฏิบัติภายในองค์การคือ การขับเคลื่อนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรโดยรวมมีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการนำมาปฏิบัติภายในองค์การมากที่สุดคือ ธ.ก.ส. มองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ ซึ่งอยู่ในระดับการนำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

2.2 ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การ

พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ในสังกัดสำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การมาปฏิบัติภายในองค์การคือ การปรับเปลี่ยนองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างโดยรวมมีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการนำมาปฏิบัติภายในองค์การมากที่สุดคือ พนักงาน ธ.ก.ส. เห็นความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอยู่ในระดับการนำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

2.3 ระบบสนับสนุนย่อยด้านคน

พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ในสังกัดสำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านคนมาปฏิบัติภายในองค์การคือ การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล ผู้บริหาร พนักงาน

ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และชุมชนโดยรวมมีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการนำมาปฏิบัติภายในองค์กรมากที่สุดคือ ธ.ก.ส. แสวงหาพันธมิตรใหม่ๆ ทั้งจากกลุ่มผู้มารับบริการ เครือข่ายความร่วมมือ พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งอยู่ในระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

2.4 ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้

พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ในสังกัดสำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้มาปฏิบัติภายในองค์กรคือ การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้โดยรวมมีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการนำมาปฏิบัติภายในองค์กรมากที่สุดคือ ธ.ก.ส. แสวงหาข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานจากภายนอกองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น และ ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ขององค์กรและการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น ซึ่งอยู่ในระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21

2.5 ระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยี

พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ในสังกัดสำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีมาปฏิบัติภายในองค์กรคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์โดยรวมมีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการนำมาปฏิบัติภายในองค์กรมากที่สุดคือ ธ.ก.ส. มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมและสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (email) เป็นต้น ซึ่งอยู่ในระดับการนำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

โดยรวมพนักงาน ธ.ก.ส. มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการนำระบบสนับสนุนย่อยทั้ง 5 ระบบมาปฏิบัติภายในองค์กรอยู่ในระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ สามารถเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนย่อยด้านคน ระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์กร และระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19, 3.13, 3.12, 3.11 และ 3.07 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส.

พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ในสังกัดสำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดคือ พนักงาน ธ.ก.ส. มีอุดมการณ์อย่างมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอยู่ในระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม

มีพนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ในสังกัดสำนักงานใหญ่ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ธ.ก.ส. ไปสู่การ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 24.17 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยข้อเสนอแนะที่มีผู้เสนอจำนวนมากที่สุด ได้แก่ ส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานให้ศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับการกิจใหม่ๆ ในอนาคต โดยจัดอบรมสัมมนาหรือดูงานสาขาหรือส่วนงานต่างๆ ภายในองค์การ จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับบุคคลต้นแบบหรือบุคคลตัวอย่าง ส่งเสริมการใช้แหล่งความรู้ที่องค์การจัดให้ เช่น ห้องสมุด หรือระบบ E-learning และจัดสรรงบประมาณส่งเสริมการเรียนรู้ให้ส่วนงานตามความเหมาะสม เป็นต้น จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.69

หากพิจารณาข้อเสนอแนะจำแนกตามระบบสนับสนุนย่อยทั้ง 5 ระบบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะในส่วนของระบบย่อยด้านองค์การมากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 48.28 โดยข้อที่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ กำหนดวิสัยทัศน์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและจริงจัง มีแผนงานหรือโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาวเป็นระบบสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่ไม่ยุ่งยากชัดเจนและเป็นรูปธรรม จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 16.09 ข้อเสนอแนะรองลงมาคือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 44.84 โดยข้อที่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ให้ส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานให้ศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับการกิจใหม่ๆ ในอนาคตจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.69 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.85 โดยข้อที่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์การ พัฒนา Software จัดเก็บข้อมูล และพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เป็นระบบ สะดวกรวดเร็วในการใช้งาน รวมถึงข้อมูลมีความถูกต้อง เป็นปัจจุบันและครบถ้วน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.35 ระบบย่อยด้านคน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.10 โดยที่ผู้ให้ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ให้ผู้นำหรือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและพัฒนาต่อยอดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยิ่งขึ้น รวมถึงส่งเสริมความคิดของพนักงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การจำนวนเท่ากันร้อยละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.75 และข้อเสนอแนะลำดับสุดท้ายคือ ระบบย่อยด้านความรู้ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60 โดยข้อที่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ให้จัดการความรู้ภายในองค์การให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบและแยกตามส่วนงาน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญและพนักงานที่เกษียณอายุ (กูรู) รวบรวมองค์ความรู้และประสบการณ์ของตนเองจัดทำเป็นคลังความรู้ขององค์การจำนวนเท่ากันร้อยละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

5.1 สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงานแตกต่างกัน มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยรวมจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

5.1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 31 ปี และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 32-38 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.230 และ 0.163 ตามลำดับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานที่มีอายุ 53 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.217 และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานที่มีอายุระหว่าง 39-45 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 31 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.208

5.1.3 พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.5 พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 8-14 และพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 22-28 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 1-7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 และมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.223 และ 0.203 ตามลำดับ

5.1.6 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.7 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

5.1.8 พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

5.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ระบบสนับสนุน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของระบบสนับสนุนที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยรวมจำแนกตามระบบสนับสนุนย่อย ดังนี้

5.2.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2.2 ระบบย่อยด้านองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.2.3 ระบบย่อยด้านคนไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2.4 ระบบย่อยด้านความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.2.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

โดยตัวแปรระบบสนับสนุนที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การ ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ และระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.363, 0.282 และ 0.208 ตามลำดับ สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ณ ระดับความเชื่อมั่น 99% และสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ได้ร้อยละ 74.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

1. ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ หมายความว่า ถ้าเพิ่มระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การขึ้น 1 หน่วย โดยกำหนดตัวแปรอื่นคงที่ จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.322 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ หมายความว่า ถ้าเพิ่มระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ขึ้น 1 หน่วย โดยกำหนดตัวแปรอื่นคงที่ จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.247 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ หมายความว่า ถ้าเพิ่มระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีขึ้น 1 หน่วย โดยกำหนดตัวแปรอื่นคงที่ จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.181 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หากไม่พิจารณาอิทธิพลของระบบสนับสนุน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จะพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่มีค่าเท่ากับ 0.622 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดังนั้น สามารถเขียนสมการความถดถอย คือ

$$\begin{aligned} \text{การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้} &= 0.622 + 0.322 \text{ ของระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การ} \\ &+ 0.247 \text{ ของระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้} \\ &+ 0.181 \text{ ของระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยี} \end{aligned}$$

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกัน

1.1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่าจะมีค่าเฉลี่ยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุระหว่าง 46-52 ปี มีค่าเฉลี่ยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุด นั่นคือ พนักงานที่มีอายุมากมีแนวโน้มที่จะทำงานกับ ธ.ก.ส. มานานจึงได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบมากกว่า เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองเป็นประจำ ศึกษาเรียนรู้อย่างกว้างขวางและเชิงลึก ตัวอย่างบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น พี่เลี้ยงสอนงาน (Mentor) ให้แก่พนักงานระดับต่ำกว่าหรือพนักงานใหม่ (Mentee) ซึ่ง Mentor จะมีบทบาทสำคัญในการดูแลและสร้างความเข้าใจในรูปแบบของการสอนงาน ให้ความรู้ ถ่ายทอดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ ทั้งเรื่องงานและการดำเนินชีวิต

ดังนั้น Mentor จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ น่าเชื่อถือ มีทักษะในการสื่อสารและให้คำปรึกษาเพื่อสามารถสนับสนุนให้ Mentee เรียนรู้ทั้งงานและการใช้ชีวิตในองค์กร รวมถึงให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา Mentee ด้วย หรือผู้บริหารทีม (Team leader) ซึ่งมีบทบาทในการให้คำแนะนำ สอนงาน กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับมอบหมายและมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง และนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับงานและองค์การในภาพรวม รวมถึงข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมถึงเป็นต้นแบบที่ดีและน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประกอบกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบคัดเลือกและทดสอบเลื่อนระดับของ ธ.ก.ส. ยึดเกณฑ์ประเมินขีดความสามารถ (Competency) และเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน (Performance) เน้นการคิดเชิงวิเคราะห์และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้พนักงานต้องศึกษาหาความรู้ทั้งเกี่ยวกับงานและข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและทักษะการคิดวิเคราะห์ ในขณะที่ผู้บริหารทีมนอกเหนือจากขีดความสามารถหลัก (Core competency) ยังมีขีดความสามารถทางการบริหาร (Managerial competency) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และบทบาทในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (People manager) เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่อไป ซึ่งผลการศึกษาวัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และงานวิจัยของ เจษฎากร ทองแสง (2553) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยใช้แนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นพลวัตการเรียนรู้และพลวัตการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1.2 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่าจะมีค่าเฉลี่ยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 1-7 โดยเฉพาะพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 8-14 มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด นั่นคือ พนักงานที่มีจำนวนปีที่ปฏิบัติงานใน ธ.ก.ส. มากมีแนวโน้มที่จะยังคงทำงานกับองค์กรต่อไป และมีความคาดหวังความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Career path) จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและศึกษาเรียนรู้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของ

ตนเองอยู่ในระดับดี และสามารถสอบเลื่อนระดับได้ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และงานวิจัยของ อภิษฐา บุญเจริญ (2556) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในขณะที่ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และส่วนงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องด้วย ธ.ก.ส. พยายามส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมี พฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยมองค์การ (Core value) “SPARK” ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะ “K” (Knowledge) คือ ให้เป็นผู้เปิดใจใฝ่รู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อยกระดับให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ ประกอบกับการกำหนดยุทธศาสตร์สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ได้แก่ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ สนับสนุนการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ สร้างระบบการสร้างแรงจูงใจ สร้างสภาพแวดล้อม และเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขับเคลื่อนวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างระบบติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ โดยเฉพาะปัจจุบันมุ่งเน้นการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการจัดการความรู้รวมทั้งระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานในทุกระดับ เพื่อความรวดเร็วทั่วถึง และประหยัดงบประมาณในการสื่อสารนโยบายและแผนธุรกิจธนาคาร ข้อบังคับและระเบียบสำหรับการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงให้ความรู้ด้านต่างๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานและการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร (Work life balance) เพื่อเป้าหมายให้พนักงานเก่ง ดี มีความสุข ประกอบด้วยช่องทาง อินทราเน็ตธนาคาร ได้แก่ ทางด่วนข้อมูล เว็บไซต์ของฝ่ายต่างๆ Digital-signage คลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning repository: LR) ระบบ E-learning และช่องทางอินเทอร์เน็ต ได้แก่ เว็บไซต์แผ่นดินทอง (<http://www.pandinthong.com/>) เว็บไซต์ห้องสมุดและพิพิธภัณฑ์ ธ.ก.ส. (<http://www.library.baac.or.th/>) เว็บไซต์การจัดการความรู้ ธ.ก.ส. KM portal (<http://www.baac.or.th/km/>) Line: BAACsociety เป็นต้น ดังนั้น ธ.ก.ส. จึงเป็นองค์การที่ ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่พนักงานทุกคนอย่างกว้างขวางทั่วถึง ซึ่งผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุน การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 งานวิจัยของ อภิษฐา บุญเจริญ (2556) ที่ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ และสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 งานวิจัยของ วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล (2552) ที่ศึกษาการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และงานวิจัยของ ทศนา สุขเปี่ยม และคณะ (2556) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ พบว่า การปฏิบัติงานในฝ่ายงานต่าง ๆ มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. ระบบสนับสนุน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์กร ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ และระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 74.3 เนื่องจาก ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้มีการนำระบบสนับสนุนย่อยทั้ง 3 มาปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า มีระดับการนำปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ นั่นคือ การนำระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์กรมาปฏิบัติโดยการปรับเปลี่ยนองค์การกำหนดยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน นำประเด็นการส่งเสริมการเรียนรู้บรรจุในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามค่านิยมองค์กร “SPARK” บรรยากาศและโอกาสในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน นอกจากนั้น ยังส่งเสริมการนำระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้มาปฏิบัติโดยการจัดการความรู้ขององค์กรตั้งแต่การแสวงหา สืบค้น สร้างสรรค์ จัดเก็บ ถ่ายโอน และนำไปประยุกต์ใช้ รวมถึงจัดทำแหล่งสืบค้นความรู้และสื่อความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่มีเนื้อหาครอบคลุมกว้างขวางและสามารถเข้าใช้งานได้สะดวก เพื่อเพิ่มพูนให้พนักงานมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสุดท้ายคือ การนำระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีมาปฏิบัติโดยส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศความรู้ รวมถึงโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีและสารสนเทศดังกล่าวผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ของธนาคาร ได้แก่ ระบบทางด่วนข้อมูล เว็บไซต์ของฝ่ายต่างๆ Digital-signage คลังความรู้ ธ.ก.ส. (Learning repository : LR) ระบบ

E-learning เว็บไซต์แผ่นดินทอง (<http://www.pandinthong.com/>) เว็บไซต์ห้องสมุดและพิพิธภัณฑ์ ธ.ก.ส. (<http://www.library.baac.or.th/>) เว็บไซต์การจัดการความรู้ ธ.ก.ส. KM portal (<http://www.baac.or.th/km/>) และ Line: BAACsociety เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลของพนักงานทุกระดับอย่างกว้างขวางทั่วถึง ซึ่งผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจษฎากร ทองแสง (2553) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยใช้แนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) พบว่า หากปัจจัยระบบการจัดการ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยโครงสร้างองค์การเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความเป็นพลวัตการเรียนรู้เพิ่มขึ้นด้วย งานวิจัยของ พิมชนก ไร่บุตดา (2556) ที่ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ พบว่า หากพัฒนาองค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์การและด้านการจัดการเรียนรู้ให้มากขึ้นจะส่งผลให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการของ Senge (1991) มากขึ้นด้วย และงานวิจัยของ สมพิส หาญมนตรี และคณะ (2559) ที่ศึกษาปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ตามแนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marguardt และ Reynolde (1994) พบว่า ปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนคือ ปัจจัยด้านระบบองค์ความรู้และปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยี

ในขณะที่ระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้และระบบสนับสนุนย่อยด้านคนไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ถึงแม้ผลการวิจัยในครั้งนี้จะแสดงว่า ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้มีการนำระบบสนับสนุนย่อยทั้งสองมาปฏิบัติภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่แล้วก็ตาม

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนวทางเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้ ธ.ก.ส. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 31 ปี และมีระยะเวลาปฏิบัติงานปีที่ 1-7 มีค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุและระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า ธ.ก.ส. จึงควรปรับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับพนักงานกลุ่มนี้ซึ่งจะเป็นอนาคตขององค์กรให้มากขึ้น หากพิจารณาจากช่วงอายุจะจัดอยู่ในกลุ่ม Generation Y พวกนี้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถทำงานได้หลายอย่าง ต้องการงานที่สามารถเติมเต็มชีวิตของตน (Fulfilling career) และมีความก้าวหน้าสามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้

สนใจเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แต่ไม่ค่อยมีความอดทน ไม่ยอมรับการตำหนิ และไม่พอใจกับผลตอบแทนที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ดังนั้นจึงควรมอบหมายงานใหม่ๆ ที่มีความท้าทายเพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้ศึกษาหาความรู้ อยู่เสมอ งานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความยืดหยุ่น มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยเป็น Smart office ส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรม เปิดใจและใส่ใจกับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ของคนรุ่นใหม่ เพื่อลดช่องว่างระหว่าง Generation รวมถึงใช้แนวทาง Fast track กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานสูง (Talent) อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะเรื่องค่าตอบแทนและโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งเสริมบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างกว้างขวางทั่วถึง รวมถึงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ภายในองค์การให้มากขึ้น เป็นต้น

เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน มีความพร้อมรองรับทิศทางการดำเนินธุรกิจ การเงินการธนาคารในยุค Fintech และสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงทั้งจาก Bank และ Non-bank ธ.ก.ส. จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างศักยภาพพนักงานทุกกลุ่มผ่านการผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและระดับรองลงมา จนถึงระดับหัวหน้างาน (ระดับ 10) จำเป็นต้องมีความมุ่งมั่นจริงจัง ไม่ใช่เพียงแค่เข้าใจและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของตนเองให้เป็นต้นแบบที่ดี (Role model) ในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งองค์การ โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา ความมุ่งมั่นจริงจังของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ควรส่งเสริมการนำระบบสนับสนุนย่อยทั้ง 5 ระบบมาปฏิบัติภายในองค์กรอย่างจริงจังมากขึ้น โดยเฉพาะระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การ ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ และระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงระบบสนับสนุนย่อยด้านคน และระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้ตามลำดับ จะทำให้แนวโน้มการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ดังนี้

2.1 ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การ ผู้นำองค์การควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และสามารถเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ได้ มีแผนงานหรือโครงการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ปรับเปลี่ยนลักษณะการดำเนินงานให้เอื้อต่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้การสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง รวมทั้งเชื่อมโยงการส่งเสริมการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงานและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) นอกจากนี้ ควรมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ตระหนักถึง

ความสำคัญในการเรียนรู้และเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังจนกลายเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ เนื่องจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระบบสนับสนุนย่อยด้านองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

2.2 ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้ ผู้นำองค์การควรส่งเสริมให้เห็นความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ขององค์การและการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น ด้วยการจัดทำคลังความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ สร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญ (กูรู) รวบรวมองค์ความรู้และประสบการณ์ของตนเอง รวมถึงแสวงหาข้อมูลสนับสนุนจากภายนอกองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระบบสนับสนุนย่อยด้านความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากเป็นลำดับที่ 2

2.3 ระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยี ผู้นำองค์การควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์การและสนับสนุนการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เป็นระบบ ครบถ้วนถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และมีความสะดวกรวดเร็วในการใช้งาน รวมถึงจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูง และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้าน IT เนื่องจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระบบสนับสนุนย่อยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากเป็นลำดับที่ 3

2.4 ระบบสนับสนุนย่อยด้านคน ผู้นำองค์การควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง อ.ก.ส. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ชุมชน คู่ค้า หน่วยงานและสถาบันต่างๆ เพื่อให้เกิดการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์โดยเฉพาะความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ที่ให้ผลลัพธ์โดดเด่นที่เรียกว่า วิถีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ ที่สำคัญผู้นำหรือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและพัฒนาต่อยอดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มที่ และส่งเสริมความคิดของพนักงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เนื่องจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระบบสนับสนุนย่อยด้านคนมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากเป็นลำดับที่ 4

2.5 ระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้ ผู้นำองค์การควรส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ให้ครอบคลุมพนักงานทั้งหมด สนับสนุนให้บุคลากรประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ฐานความรู้ (Knowledge based tools and techniques) เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of practice: CoP) แสวงหาผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะเรื่อง (Expertise locator) การระดมสมอง (Brainstorming) การทบทวนการเรียนรู้ (Learning reviews) การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After action reviews) ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentor/Mentee scheme) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assist) หรือรวมกลุ่มเผยแพร่ความรู้ (Knowledge clusters) รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ จากภายนอกมารวบรวมเป็นความรู้ขององค์การ (Organizational knowledge) ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้มาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเอง และเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ขององค์การ เนื่องจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระบบสนับสนุนย่อยด้านการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากเป็นลำดับสุดท้าย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ระดับ 1-10 ที่ปฏิบัติงานประจำฝ่าย สำนัก และศูนย์ในสังกัดส่วนภูมิภาค เพื่อให้เห็นภาพรวมองค์กรที่ครบถ้วนสมบูรณ์และชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันการเงินของรัฐ และธนาคารพาณิชย์แห่งอื่นๆ หรือเปรียบเทียบข้ามกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้ทราบปัจจัยร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ควรศึกษาโดยใช้ทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กัน เช่น เพิ่มเดิมการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับนโยบายสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคง ยั่งยืน และพนักงานต้นแบบการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างถาวรและผลสำเร็จที่เกิดขึ้นแก่ตนเองและองค์กร
4. ควรมีการวัดผลสำเร็จจากการนำระบบสนับสนุน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยีมาปฏิบัติภายในองค์กรว่า สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรมากน้อยเพียงใด
5. ควรศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้อีก เนื่องจากอิทธิพลของระบบสนับสนุน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้ทราบว่ามีความแตกต่างไปจากเดิมหรือไม่ อย่างไร



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ เหมือนประเสริฐ. (2548). *ทัศนคติของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร บริษัท คูเวต ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา; และจิตา วานิชย์บัญชา. (2557). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: สยามลดา.
- กาญจนา คุณเลิศกิจ. (2549). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ บธ.ม. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- เจษฎา นกน้อย; และคนอื่นๆ. (2553). *นันทวรรณคณะกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส (1989).
- เจษฎากร ทองแสง. (2553). *แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*. สารนิพนธ์ วท.ม. (การบริหารเทคโนโลยี). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยนวัตกรรมการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2555). *กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (ชุดวิชาการกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ หน่วยที่ 11).
- ทองดี ชัยพานิช. (2553). *กลยุทธ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (ชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล หน่วยที่ 13).
- ทัศน สุธะเปี่ยม; เทอดศักดิ์ ไม่เท่าทอง; และ คุ้มระชตรา แสนวา. (2556, กรกฎาคม-ธันวาคม). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามการรับรู้ของบรรณารักษ์. *บรรณศาสตร์ มศว*. 6(2): 16-31.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2557). *สรุปผลการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครั้งที่ 2/2556 ระหว่างวันที่ 6-15 มกราคม 2557*. (เอกสารสรุปผลการประเมิน). กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาองค์กรและระบบ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.
- (2558ก). *สรุปผลการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครั้งที่ 2/2557 ระหว่างวันที่ 8-19 ธันวาคม 2557*. (เอกสารสรุปผลการประเมิน). กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาองค์กรและระบบ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.
- (2558ข). *แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปีบัญชี 2558-2562*. (เอกสารแผนยุทธศาสตร์). กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาองค์กรและระบบ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2558ค). ข้อบังคับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฉบับที่ 3 ว่าด้วยอัตราตำแหน่งและเงินเดือน. (เอกสารข้อบังคับ). แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.
- (2559ก). สารสนเทศด้านอัตราค่าจ้าง: รายงานสภาพกำลังคน ประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2559. สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2559, จากเว็บไซต์อินเทอร์เน็ตฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ http://wms2/hrm/Compet_MIS/Main_New.html
- (2559ข). รุ่งจัก ธ.ก.ส. สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2559, จาก <http://www.baac.or.th/index.php>
- (2559ค). ระบบบริการข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากร. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2559, จากเว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ธ.ก.ส. <http://hriswebp/essweb/>
- (ม.ป.ป.). แนวทางพัฒนาด้านแบบ Role Model และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม. กรุงเทพฯ: ฝ่ายบริหารกลาง ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.
- นพพร ณะชัยพันธ์. (2555). สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ส. เอเซียเพรส (1989).
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่...ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ประมะ สตะเวทิน. (2546). หลักนิเทศศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ภาพการพิมพ์.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2554). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (การพัฒนารัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- ประสพชัย พูลนนท์. (2557, เมษายน-กันยายน). ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ. *ปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ*. 27(1): 158-159.
- พิมชนก โงะบุตดา. (2556). องค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนารัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2555). แนวคิดและพัฒนาการขององค์การแห่งการเรียนรู้. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (ชุดวิชาการกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ หน่วยที่ 9).
- (2555). ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (ชุดวิชาการกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ หน่วยที่ 10).
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2554). โครงการวิจัยการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. (2559). บทที่ 2 องค์ประกอบของประชากร (Population Composition) สืบค้นเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2559, จาก http://computer.pcru.ac.th/emoodldata/19/week5_People.doc
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. (2558ก). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ บทที่ 10 สถิติเชิงพรรณนา. สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2558, จาก <http://www.udru.ac.th/website/attachments/elearning/01/11.pdf>

- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. (2558). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ บทที่ 11 สถิติเชิงอ้างอิง*. สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2558, จาก <http://www.udru.ac.th/website/attachments/elearning/01/12.pdf>
- มานิดา ลือสายวงศ์. (2551). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบัณฑิตจบใหม่ที่มีประสบการณ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มาร์ควอดท์, ไมเคิล เจ. (2557). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. แปลโดย กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- (2552). *การพัฒนาองค์การ...แห่งการเรียนรู้*. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- (2548). *การสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้*. แปลโดย วีรวิทย์ มาชะศิริานนท์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ยุบล เบญจรงค์กิจ. (2542). *การวิเคราะห์ผู้รับสาร*. กรุงเทพฯ: ที. พี. พรินท์.
- ยุพร ศุทธรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพรินท์.
- วราภรณ์ ภูเจริญ. (2448). *องค์การแห่งการเรียนรู้ และการบริหารความรู้*. กรุงเทพฯ: อริยชน.
- วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล. (2552). *การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้* ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศุภณิตสา กอชัยพุกษ์. (2549). *ทัศนคติของลูกค้ายี่ห้อสรรพสินค้าเซ็นทรัลที่มีผลต่อการให้บริการการตลาด* ด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์. สารนิพนธ์ บธ.ม. (ระบบสารสนเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. ถ่ายเอกสาร.
- สมพิส หาญมนตรี; และคนอื่นๆ. (2559, มกราคม-มิถุนายน). *ปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้* ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. *วิทยาลัยนครราชสีมา*. 10(1): 83-95.
- สุวสา ชัยสุรัตน์. (2537). *หลักการตลาด*. กรุงเทพฯ: ภูมิบัณฑิตการพิมพ์.
- อภิชา ธานีรัตน์; สุริยะ เจริญประชนาการ; และ อรทัย ทองอยู่. (2555, พฤษภาคม-สิงหาคม). *รูปแบบการเป็น* องค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร. *วิจัย มสศ. สาขา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 8(2): 137-151.
- อภิขยา บุญเจริญ. (2556). *อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อำนาจ วังจัน. (2550, มกราคม-มิถุนายน). *ทางออกของการใช้ One-way ANOVA* กับ การวิจัยทางสังคมศาสตร์ เมื่อข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อกำหนด. *ศรีปทุมปริทัศน์*. 7(1): 44-53.

- Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- (2011). *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning*. 3rd ed. Boston: Nicholas Brealey Publishing.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ชุดที่

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง

**ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่**

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาการจัดการ (ภาคพิเศษ) คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ข้อมูลที่ได้จากท่านทั้งหมดจะใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อที่จะทำให้ผลการวิจัยนี้ได้ผลสมบูรณ์ตามความมุ่งหมาย และขอขอบพระคุณที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2** ข้อมูลระบบสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่
- ส่วนที่ 3** ข้อมูลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่
- ส่วนที่ 4** ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง : ระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

คำชี้แจงแบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงานใหญ่ กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผล ซึ่งผลที่ได้จะนำไปเสนอผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 18 - 24 ปี

☐ 25 - 31 ปี

☐ 32 - 38 ปี

☐ 39 - 45 ปี

☐ 46 - 52 ปี

☐ 53 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพการสมรส

☐ โสด

☐ สมรส/อยู่ด้วยกัน

☐ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ สูงกว่าปริญญาโท

5. ระยะเวลาปฏิบัติงาน

☐ ปีที่ 1-7

☐ ปีที่ 8-14

☐ ปีที่ 15-21

☐ ปีที่ 22-28

☐ ปีที่ 29-35

☐ ปีที่ 36 ขึ้นไป

6. ระดับตำแหน่ง

☐ ระดับ 1-3☐ ระดับ 4-7☐ ระดับ 8-9☐ ระดับ 10

7. รายได้ต่อเดือน

☐ 9,000- 23,999 บาท☐ 24,000 - 38,999 บาท☐ 39,000 - 53,999 บาท☐ 54,000 - 68,999 บาท☐ 69,000 - 83,999 บาท☐ 84,000 บาทขึ้นไป

8. ส่วนงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนช่องด้านขวามือที่ท่านเห็นว่า ธ.ก.ส. ได้นำสิ่งเหล่านี้มาปฏิบัติภายในองค์การให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

4 หมายถึง นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ

3 หมายถึง นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

2 หมายถึง นำมาปฏิบัติพอสมควร

1 หมายถึง น้อยหรือไม่ได้ปฏิบัติเลย

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้				
	ประเด็นคำถาม	ระดับการนำมาปฏิบัติภายในองค์การ			
		4	3	2	1
	การขับเคลื่อนการเรียนรู้ : ระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ				
1.	ธ.ก.ส. มองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ				
2.	ธ.ก.ส. ให้การสนับสนุน และคาดหวังให้พนักงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง				
3.	พนักงาน ธ.ก.ส. มีความกระตือรือร้นและตั้งใจรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อหลีกเลี่ยงข้อมูลที่บิดเบือน หรือการปิดกั้นช่องทางในการสื่อสาร				

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้				
	ประเด็นคำถาม	ระดับการนำมาปฏิบัติภายในองค์กร			
		4	3	2	1
4.	พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับคำแนะนำจากธนาคารให้เข้าใจวิธีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง				
5.	ธ.ก.ส. ใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น การใช้แผนที่ความคิด (Mind mapping) วิธีการช่วย/พัฒนาความจำ และการใช้ระบบมัลติมีเดีย เป็นต้น				
6.	ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Adaptive learning) หรือจากการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Anticipatory learning) เพื่อสร้างแนวทางที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้				
7.	พนักงาน ธ.ก.ส. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action learning) ในการพิจารณาไตร่ตรองปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ และนำความรู้ใหม่ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลตามที่ต้องการ				
8.	พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับการสนับสนุนให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ระหว่างกันและกันในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จุลสาร และการประชุม เป็นต้น				
9.	พนักงาน ธ.ก.ส. สามารถคิดเชิงระบบ และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบได้				
10.	พนักงาน ธ.ก.ส. ได้รับการอบรมและสอนงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม				
	การปรับเปลี่ยนองค์กร : วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง				
11.	พนักงาน ธ.ก.ส. เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
12.	ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจัง				
13.	บรรยากาศการทำงานในธนาคารส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้				

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้				
	ประเด็นคำถาม	ระดับการนำมาปฏิบัติภายในองค์การ			
		4	3	2	1
14.	ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ประการหนึ่งเกิดจากการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง				
15.	พนักงาน ธ.ก.ส. เรียนรู้ทั้งจากความผิดพลาดและความสำเร็จ เมื่อความผิดพลาดนั้นต้องเป็นสิ่งที่ยอมรับได้				
16.	ธ.ก.ส. ให้รางวัลแก่พนักงานและกลุ่มงานที่มีการเรียนรู้ และช่วยเหลือผู้อื่นให้เกิดการเรียนรู้				
17.	ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและทำกิจกรรมต่างๆ				
18.	ธ.ก.ส. มีระบบส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เช่น ระบบการหมุนเวียนงาน ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน และระบบการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น				
19.	ธ.ก.ส. ปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับ				
20.	ธ.ก.ส. เน้นร่วมมือระหว่างส่วนงานต่างๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และการเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าที่จะจำกัดให้อยู่ในขอบเขตการทำงานเฉพาะในส่วนงานของตนเองเท่านั้น				
	การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่บุคคล : ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และชุมชน				
21.	ธ.ก.ส. มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร โดยให้อำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานแก่บุคลากร				
22.	ธ.ก.ส. มีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจตามหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม				
23.	ผู้บริหารและพนักงาน ธ.ก.ส. ร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน				
24.	ผู้บริหารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้				

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้				
	ประเด็นคำถาม	ระดับการนำมาปฏิบัติภายใน องค์การ			
		4	3	2	1
25.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ และสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์				
26.	ร.ก.ส. มีการแบ่งปันข้อมูลกับผู้มารับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วยความกระตือรือร้น และรับฟังความคิดเห็นของผู้มารับบริการเหล่านั้น เพื่อจะได้เรียนรู้และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น				
27.	ร.ก.ส. เปิดโอกาสให้ผู้มารับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ธนาคารจัดขึ้น				
28.	ร.ก.ส. ขยายการเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ หรือพันธมิตรทางธุรกิจมากขึ้น				
29.	ร.ก.ส. ส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับพันธมิตร ชุมชน หน่วยงานหรือองค์การ และสถาบันการศึกษาต่างๆ				
30.	ร.ก.ส. แสวงหาพันธมิตรใหม่ๆ ทั้งจากกลุ่มผู้มารับบริการ เครือข่ายความร่วมมือ พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน				
	การจัดการความรู้ : การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้				
31.	ร.ก.ส. แสวงหาข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานจากภายนอกองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น				
32.	ร.ก.ส. จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งข้อมูลภายในและภายนอกธนาคารอย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย				
33.	ร.ก.ส. ติดตามข้อมูลข่าวสารจากภายนอกองค์การ เช่น การเทียบเคียงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking) การเข้าร่วมประชุม สัมมนา และผลงานวิจัยต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ				
34.	พนักงาน ร.ก.ส. ได้รับการฝึกทักษะต่างๆ เกี่ยวกับการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการวิจัยทดลอง				

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้				
	ประเด็นคำถาม	ระดับการนำมาปฏิบัติภายใน องค์การ			
		4	3	2	1
35.	ร.ก.ส. จัดทำโครงการต้นแบบหรือโครงการนำร่องต่างๆ เพื่อให้ เห็นแนวทางการพัฒนางานในรูปแบบใหม่ๆ				
36.	ร.ก.ส. พัฒนาระบบการจัดการความรู้และโครงสร้างสนับสนุนการ เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจัดเก็บความรู้สำคัญในการดำเนินงาน สำหรับพนักงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้				
37.	ร.ก.ส. ตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ขององค์การ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น				
38.	ร.ก.ส. จัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน (Cross function) เพื่อให้ เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานและส่วนงานต่างๆ				
39.	ร.ก.ส. พัฒนากลยุทธ์และกลไกการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง				
40.	ร.ก.ส. เปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้ ด้วยการสนับสนุน โครงการหรือกิจกรรมสร้างสรรค์ความรู้ของส่วนงานต่างๆ				
	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ: ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic performance support systems)				
41.	ร.ก.ส. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลมาสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ				
42.	พนักงาน ร.ก.ส. สามารถเข้าถึงและเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศผ่าน ระบบ LAN อินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ตได้				
43.	ร.ก.ส. นำระบบมัลติมีเดียมาสนับสนุนการเรียนรู้				
44.	ร.ก.ส. นำโปรแกรมการเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) มาสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์การ				
45.	ร.ก.ส. มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบ จัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมและสื่อสารผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (email) เป็นต้น				

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้				
	ประเด็นคำถาม	ระดับการนำมาปฏิบัติภายใน องค์การ			
		4	3	2	1
46.	ร.ก.ส. สนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-in-time learning) ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่อาศัยเทคโนโลยี การสอนงาน และการปฏิบัติงานจริง เพื่อช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเฉพาะหน้า หรือนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที				
47.	ร.ก.ส. มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น				
48.	ร.ก.ส. มีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ขององค์การ				
49.	พนักงาน ร.ก.ส. สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
50.	ร.ก.ส. มีการใช้ระบบซอฟต์แวร์สนับสนุนการรวบรวม จัดหมวดหมู่ สืบค้น และเผยแพร่ความรู้ของธนาคารที่เหมาะสมกับความต้องการในการเรียนรู้ขององค์การ				

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนช่องด้านขวามือตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เกี่ยวกับระดับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธ.ก.ส.

- 4 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง
3 หมายถึงเห็นด้วย
2 หมายถึงไม่เห็นด้วย
1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		4	3	2	1
1.	ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้พนักงานคิดอย่างเป็นระบบ และมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในกระบวนการทำงาน เพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ				
2.	ธ.ก.ส. สนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน				
3.	พนักงาน ธ.ก.ส. มีอุดมการณ์อย่างมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร				
4.	พนักงาน ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์องค์กร และร่วมกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้				
5.	สภาพแวดล้อมภายใน ธ.ก.ส. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน				
6.	พนักงาน ธ.ก.ส. สามารถนำความรู้ ข้อมูล และเครื่องมือทางสถิติ อย่างง่ายๆ มาใช้ในการวิเคราะห์แก้ปัญหาได้				
7.	ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้พนักงานคิดริเริ่มหาแนวทางใหม่ๆ มาทดลองใช้แก้ปัญหาและพัฒนางาน				
8.	ธ.ก.ส. มีการรวบรวมและบันทึกบทเรียนจากประสบการณ์ หรือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้				
9.	ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้จากหน่วยงาน หรือ บุคคลภายนอกองค์กรที่เป็นต้นแบบที่ดี (Best practice)				
10.	มีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใน ธ.ก.ส.				



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	ขวัญชนก อัจจิมาธิระ
วันเดือนปีเกิด	25 กันยายน 2515
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	90 ถนนกรุงเกษม แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	พนักงานพัฒนาลูกค้า ระดับ 9 ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2537	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาภาษาอังกฤษ) จาก มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ.2540	พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต จาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ.2561	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ