

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้เป็นการศึกษาระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์การของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ และเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับผู้บริหาร ตลอดจนเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือพนักงานพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 200 ราย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามโดยอ้างอิงจากแบบสอบถามของ Nick Bontis and Mary Crossan (1999) ที่ใช้ถามทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์การ

ในการศึกษานี้ได้ทำการศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งการทบทวนวรรณกรรมได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์การ มีปัจจัยเกื้อหนุน 7 ด้านคือ 1) การเรียนรู้ของบุคคลในองค์การ 2) การเรียนรู้ของบุคคลภายในทีมงาน 3) โครงสร้าง วัฒนธรรม วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ 4) อิทธิพลของพนักงานและทีมงานต่อผลการดำเนินงานขององค์การ 5) อิทธิพลของระบบและระเบียบการปฏิบัติงานต่อการทำงานของพนักงานและทีมงาน 6) อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาต่อองค์การ 7) ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานขององค์การกับพนักงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเรียนรู้ขององค์การ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้นจึงทำการศึกษาว่า ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ มีระดับของปัจจัยข้างต้นในระดับใด และวิเคราะห์ปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้านแยกตามกลุ่มการเรียนรู้ ได้แก่ กลุ่มองค์ความรู้ทั้ง 3 ระดับ คือ องค์ความรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ กลุ่มการเรียนรู้ไปข้างหน้า และกลุ่มการเรียนรู้ป้อนกลับ โดยพิจารณาในการนำเข้าของปัจจัย และผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เป็นการเรียนรู้ขององค์การตามกรอบแนวคิด SLAM (Strategic Learning Assessment Map) เพื่อการกำหนดทิศทางในการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ

5.1 สรุปข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 55 ส่วนเพศหญิงมีร้อยละ 45 โดยมีช่วงอายุ 41 – 45 มากที่สุด และช่วงอายุที่มากกว่า 56 ปี น้อยที่สุด คือร้อยละ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 63 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 75 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 11 – 20 ปี ร้อยละ 45.5 ส่วนตำแหน่งที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ พนักงานพัฒนาธุรกิจ มีร้อยละ 33.5 โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดได้รับขั้นพิเศษในระยะเวลาห้าปีที่ผ่านมาจำนวนมากที่สุด คือผู้ได้รับขั้นพิเศษ 3 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 26.5

5.2 สรุประดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์กร

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ด้านบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65
2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ด้านทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44
3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ด้านองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24
4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ด้านอิทธิพลของบุคคล และทีมงาน ต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18
5. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ด้านอิทธิพลขององค์กรต่อบุคคลและทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27
6. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ด้านอิทธิพลของผู้นำต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39
7. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผลงานขององค์กรกับพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
8. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

5.3 สรุปผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ ระหว่าง พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับผู้บริหารได้ดังนี้

แบ่งกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสองกลุ่ม คือ พนักงานระดับปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 77.5 และเป็นระดับผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 22.5 โดยภาพรวมพนักงานระดับผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้มากกว่าพนักงานปฏิบัติการเรียงลำดับดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้แยกตามกลุ่มระดับการทำงาน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย

ค่าเฉลี่ยปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ เรียงตามลำดับ	
ผู้ปฏิบัติ	ผู้บริหาร
1. ปัจจัยด้านบุคคล 3.55 (มาก)	1. ปัจจัยด้านบุคคล 4.03 (มาก)
2. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผลงานขององค์กรกับพนักงาน 3.52 (มาก)	2. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผลงานขององค์กรกับพนักงาน 3.94 (มาก)
3. ปัจจัยด้านทีมงาน 3.33 (ปานกลาง)	3. ปัจจัยด้านอิทธิพลของผู้นำต่อองค์กร 3.82 (มาก)
4. ปัจจัยด้านอิทธิพลของผู้นำต่อองค์กร 3.26 (ปานกลาง)	4. ปัจจัยด้านทีมงาน 3.80 (มาก)
5. ปัจจัยด้านอิทธิพลขององค์กรต่อบุคคลและทีมงาน 3.18 (ปานกลาง)	5. ปัจจัยด้านอิทธิพลขององค์กรต่อบุคคลและทีมงาน 3.61 (มาก)
6. ปัจจัยด้านองค์กร 3.13 (ปานกลาง)	6. ปัจจัยด้านองค์กร 3.61 (มาก)
7. ปัจจัยด้านอิทธิพลของบุคคล และทีมงานต่อองค์กร 3.09 (ปานกลาง)	7. ปัจจัยด้านอิทธิพลของบุคคล และทีมงานต่อองค์กร 3.50 (ปานกลาง)

จากการวิเคราะห์ t-test พบว่าผู้ปฏิบัติ และผู้บริหาร มีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้แตกต่างกันในทุกด้าน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ทั้งนี้ในส่วนปัจจัยย่อยพบว่า ปัจจัยการมีพลังในการทำงาน และการฝึกอบรมเหมาะสมกับงาน สองปัจจัยที่กลุ่มผู้ปฏิบัติ และผู้บริหารมีความเห็น ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

5.4 สรุประดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์กร ตามแบบจำลอง SLAM framework ได้ผลดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการจัดกลุ่มตัวแปรตามมิติการเรียนรู้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปรองค์ความรู้ (Knowledge stocks) กลุ่มตัวแปรการเรียนรู้ไปข้างหน้า (Feed forward) และกลุ่มตัวแปรการเรียนรู้ป้อนกลับ (Feed backward) และแยกตัวแปรย่อยจัดกลุ่มในรูปแบบเมทริกซ์ 9 ช่อง ตามแบบจำลอง SLAM framework (Nick Bontis and Mary Crossan ,1999) สรุปผลการศึกษาดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้โดยภาพรวมแยกตามแบบจำลอง SLAM framework

		Knowledge output		
		Tacit	↔	
Knowledge input ↕	Tacit	Individual	Group	Organization
		Individual	ความรู้ระดับบุคคล IK (ค่าเฉลี่ย 3.65)	การเรียนรู้จากระดับบุคคลไประดับกลุ่ม FF_{IG} (ค่าเฉลี่ย 3.53)
	Group	การเรียนรู้จากระดับกลุ่มไประดับองค์กร FB_{GI} (ค่าเฉลี่ย 3.54)	ความรู้ระดับกลุ่ม GK (ค่าเฉลี่ย 3.42)	การเรียนรู้จากระดับกลุ่มไประดับองค์กร FF_{GO} (ค่าเฉลี่ย 3.34)
Explicit	Organization	การเรียนรู้จากระดับองค์กรไประดับบุคคล FB_{OI} (ค่าเฉลี่ย 3.38)	การเรียนรู้จากระดับองค์กรไประดับกลุ่ม FB_{OG} (ค่าเฉลี่ย 3.30)	ความรู้ระดับองค์กร OK (ค่าเฉลี่ย 3.24)

จากผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวแปรองค์ความรู้ (Knowledge stocks) มีระดับการเรียนรู้เรียงตามลำดับมากไปน้อย ดังนี้ องค์ความรู้ระดับบุคคลมีค่าเฉลี่ย 3.65 อยู่ในระดับมากรองลงมาคือ องค์ความรู้ระดับกลุ่มหรือทีมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.42 อยู่ในระดับปานกลาง และลำดับสุดท้ายคือ องค์ความรู้ระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.24 อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวแปรการเรียนรู้ไปข้างหน้า(Feed forward) มีระดับการเรียนรู้เรียงตามลำดับ มากไปน้อย ดังนี้ การเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับบุคคลไประดับกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.53 อยู่ในระดับ มาก รองลงมาคือ การเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับกลุ่มไประดับองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.34 อยู่ใน ระดับปานกลาง และลำดับสุดท้ายคือ การเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับบุคคลไประดับองค์การ มี ค่าเฉลี่ย 3.15 อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวแปรการเรียนรู้ย้อนกลับ (Feed backward) มีระดับการเรียนรู้เรียงตามลำดับ มากไปน้อย ดังนี้ การเรียนรู้ย้อนกลับจากระดับกลุ่มไประดับบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.54 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การเรียนรู้ย้อนกลับจากระดับองค์การไประดับบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.38 อยู่ในระดับปาน กลาง และลำดับสุดท้ายคือ การเรียนรู้ย้อนกลับจากระดับองค์การไประดับกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.30 อยู่ ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทุกกลุ่มตัวแปร พบว่ามีค่าน้อยกว่า 1.000 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้ไปข้างหน้า และการเรียนรู้ย้อนกลับในแต่ละระดับ โดยใช้ค่าสถิติ Paired sample T-Test สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงการเปรียบเทียบการเรียนรู้ในแต่ละระดับ

	การเรียนรู้ต่างกัน	การเรียนรู้ไม่ต่างกัน
ความรู้นำเข้า (Input) และ ผลลัพธ์ (Output) ต่างระดับ	การถ่ายโอนความรู้ ระหว่างบุคคลและองค์การ (FF _{IO} & FB _{OI})	การถ่ายโอนความรู้ ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (FF _{IG} & FB _{GI}) ระหว่างกลุ่มกับองค์การ (FF _{GO} & FB _{OG})
ความรู้นำเข้า (Input) และ ผลลัพธ์ (Output) ระดับ เดียวกัน	ความรู้สะสมของระดับบุคคล และระดับกลุ่ม (IK & GK) ความรู้สะสมของระดับกลุ่ม และ ระดับองค์การ (GK & OK) ความรู้สะสมของระดับบุคคล และระดับองค์การ (IK & OK)	

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อปัจจัยนำเข้าอยู่ต่างระดับกับผลการเรียนรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ไปข้างหน้า (Feed forward) และการเรียนรู้ป้อนกลับ (Feed backward) จึงทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการไหลของความรู้ระหว่างการไหลไปข้างหน้า และการไหลย้อนกลับ ปรากฏว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับบุคคลไประดับกลุ่ม และการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับกลุ่มกลับมาระดับบุคคล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับกลุ่มไปยังระดับองค์กร และการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรกลับมายังระดับกลุ่ม ก็เช่นเดียวกัน คือ ระดับการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับบุคคลไประดับกลุ่ม ไปยังระดับองค์กร มีความสอดคล้องกับการเรียนรู้ป้อนกลับ จากระดับองค์กร มายังระดับกลุ่ม และระดับบุคคล

ส่วนคู่การเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับบุคคลไปยังระดับองค์กร และการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรมายังระดับบุคคล ทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้า และการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับบุคคลไประดับองค์กรเหล่านั้น ไม่สอดคล้องกับการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรมายังระดับบุคคล โดยค่าเฉลี่ยของการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กร มายังระดับบุคคล มีค่ามากกว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้าในระดับเดียวกัน

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความรู้ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร พบว่า ความรู้ทั้ง 3 ระดับมีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

5.5 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ ระหว่าง พนักงานระดับ

ปฏิบัติการ และพนักงานระดับผู้บริหาร ตามแบบจำลอง SLAM framework ได้ผลดังนี้

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ ระหว่างพนักงานผู้ปฏิบัติ และพนักงานผู้บริหาร โดยจัดกลุ่มตัวแปรตามแบบจำลอง SLAM framework ออกเป็น 3 กลุ่ม รวม 9 ตัวแปร แล้ววิเคราะห์ด้วย t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทั้งสองกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์กรแตกต่างจากกลุ่มผู้บริหารในทุกปัจจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติมีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มผู้บริหารในทุกปัจจัย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในทุกปัจจัยมีค่าน้อยกว่า 1.000 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก สรุปค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์กร จำแนกตามระดับการทำงาน ตามแบบจำลอง SLAM framework ตามตาราง

ตารางที่ 5. 4 แสดงปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์กรตามแบบจำลอง SLAM framework
จำแนกตามกลุ่มระดับการทำงาน

		Knowledge output		
		Tacit	↔	Explicit
Knowledge input	Individual	Individual	Group	Organization
		IK ผู้ปฏิบัติ : ผู้บริหาร (3.55 : 4.03)	FF_{IG} ผู้ปฏิบัติ : ผู้บริหาร (3.43 : 3.85)	FF_{IO} ผู้ปฏิบัติ : ผู้บริหาร (3.06 : 3.47)
	Group	FB_{GI} ผู้ปฏิบัติ : ผู้บริหาร (3.44 : 3.87)	GK ผู้ปฏิบัติ : ผู้บริหาร (3.31 : 3.80)	FF_{GO} ผู้ปฏิบัติ : ผู้บริหาร (3.22 : 3.74)
Organization	FB_{OI} ผู้ปฏิบัติ : ผู้บริหาร (3.29 : 3.69)	FB_{OG} ผู้ปฏิบัติ : ผู้บริหาร (3.17 : 3.72)	OK ผู้ปฏิบัติ : ผู้บริหาร (3.13 : 3.61)	

จากตารางพบว่าระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ในกลุ่มองค์ความรู้ (Knowledge stocks) ของทั้งสองกลุ่มมีระดับของปัจจัยสอดคล้องกัน คือ องค์ความรู้ระดับบุคคล (IK) มากกว่า องค์ความรู้ระดับกลุ่มหรือทีมงาน (GK) และมากกว่า องค์ความรู้ระดับองค์กร (OK)

ในกลุ่มตัวแปรการเรียนรู้ไปข้างหน้า (Feed Forward) ก็เช่นเดียวกันคือทั้งสองกลุ่มมีระดับของปัจจัยสอดคล้องกัน โดย ระดับของปัจจัยการเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับบุคคลไประดับกลุ่ม (FF_{IG}) มากกว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับกลุ่มไประดับองค์กร (FF_{GO}) และมากกว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับบุคคลไประดับองค์กร (FF_{GO})

ส่วนกลุ่มตัวแปรการเรียนรู้ป้อนกลับ (Feed Backward) นั้น ระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ของสองกลุ่มไม่สอดคล้องกัน กลุ่มผู้ปฏิบัติจะมีระดับของการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับกลุ่มไปยังระดับบุคคล (FB_{GI}) มากกว่า การเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรไปยังระดับบุคคล

(FB_{OI}) และมากกว่า การเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์การไปยังระดับกลุ่ม (FB_{OG}) ซึ่งระดับของปัจจัยสอดคล้องกับภาพรวม ส่วนกลุ่มผู้บริหารจะมี ระดับของการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับกลุ่มไปยังระดับบุคคล (FB_{GI}) มากกว่า การเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์การไปยังระดับกลุ่ม (FB_{OG}) และมากกว่า การเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์การไปยังระดับบุคคล (FB_{OI})

เมื่อพิจารณาจากภาพรวมพบว่ากลุ่มผู้บริหารมีระดับปัจจัยไม่สอดคล้องกับภาพรวม

ในกลุ่มตัวแปรการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์การไปยังระดับบุคคล (FB_{OI}) และเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยในกลุ่มนี้พบว่า มีปัจจัยด้านการฝึกอบรมเหมาะสมกับงาน (ตารางที่ 4.33) ที่ผู้ปฏิบัติและผู้บริหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยสูงกว่าผู้ปฏิบัติเพียงเล็กน้อย

ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้ไปข้างหน้า และการเรียนรู้ป้อนกลับในแต่ละระดับ ระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงการเปรียบเทียบสมดุของการเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร

	ผู้ปฏิบัติ	ผู้บริหาร
ค่าเฉลี่ยระดับการเรียนรู้แตกต่างกัน	การถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลและองค์การ (FF _{IO} & FB _{OI})	การถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลและองค์การ (FF _{IO} & FB _{OI})
ค่าเฉลี่ยระดับการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน	การถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (FF _{IG} & FB _{GI}) ระหว่างกลุ่มกับองค์การ (FF _{GO} & FB _{OG})	การถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (FF _{IG} & FB _{GI}) ระหว่างกลุ่มกับองค์การ (FF _{GO} & FB _{OG})

เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติ Paired sample T-Test โดยแยกกลุ่มพนักงานออกเป็นระดับผู้ปฏิบัติ และผู้บริหาร แล้วทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ไปข้างหน้า และการเรียนรู้ป้อนกลับในแต่ละกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า การไหลเวียนความรู้หรือการเรียนรู้ทั้งไปข้างหน้า และย้อนกลับของทั้งสองกลุ่ม ได้ผลเช่นเดียวกับภาพรวมของพนักงานทั้งหมด คือ ชุดการเรียนรู้ไปข้างหน้า และการเรียนรู้ป้อนกลับ ระหว่างระดับบุคคลกับระดับกลุ่ม และ ระหว่างระดับกลุ่มกับระดับองค์การ ทั้งสองชุดไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนการเรียนรู้ไปข้างหน้า และการเรียนรู้ป้อนกลับ ระหว่างระดับองค์การกับระดับบุคคล ทดสอบความแตกต่างทางสถิติพบว่า มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้า และการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับบุคคลไประดับองค์การเหล่านั้น ไม่สอดคล้องกับการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์การมายังระดับบุคคล โดยค่าเฉลี่ยของการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์การ มายังระดับบุคคลมีค่ามากกว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้าในระดับเดียวกัน

5.6 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมความรู้ระดับกลุ่ม อิทธิพลของผู้นำต่อองค์การ อิทธิพลขององค์การต่อบุคคลและทีมงาน การส่งเสริมความรู้ระดับองค์การ และอิทธิพลของบุคคลและทีมงานต่อองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีปัจจัย 2 ด้าน คือด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างผลงานขององค์การกับพนักงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานมีความเชื่อมั่น ความเข้าใจในงานที่ทำ มีพลังในการทำงาน มองเห็นโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ นอกจากนี้พนักงานยังรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของธนาคาร รู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน มีความพอใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จของธนาคาร และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความมุ่งมั่นของธนาคารในการประสบความสำเร็จ ดังที่ กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) ในเขตภาคเหนือ พบว่า การเรียนรู้โดยการปรับตัวในการทำงาน การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ก่อให้เกิดทักษะสำหรับการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยความคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึง สมชัย วงษ์นายะ (2548) ที่ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ พบว่าปัจจัยด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับปานกลาง และมีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เมื่อเปรียบเทียบระดับปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร พบว่าผู้บริหารมีระดับของปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้สูงกว่าผู้ปฏิบัติในทุกด้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรทัย สิริวิรัชธรรม (2547) เรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร ที่พบว่าศักยภาพการพัฒนา

ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการมีมากกว่าพยาบาลระดับบริหาร โดยเฉพาะด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

การศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ตามแบบจำลอง SLAM framework แบ่งเป็น

1.) องค์ความรู้ของธนาคารเกิดจาก ความรู้ทั้งสามระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

$$\text{Knowledge stocks} = \sum(\text{IK} + \text{GK} + \text{OK})$$

2.) การเรียนรู้ไปข้างหน้า เกิดจาก การถ่ายโอนความรู้จากระดับบุคคลไประดับกลุ่ม จากระดับกลุ่มไประดับองค์กร และจากระดับบุคคลไประดับองค์กร

$$\text{Feed-forward learning flows} = \sum(\text{FF}_{\text{IG}} + \text{FF}_{\text{IO}} + \text{FF}_{\text{GO}})$$

3.) การเรียนรู้ป้อนกลับ เกิดจากการถ่ายโอนความรู้จากระดับองค์กรมาระดับกลุ่ม จากระดับกลุ่มมาระดับบุคคล และจากระดับองค์กรมาระดับบุคคล

$$\text{Feed-back learning flows} = \sum(\text{FB}_{\text{GI}} + \text{FB}_{\text{OI}} + \text{FB}_{\text{OG}})$$

จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มองค์ความรู้ขององค์กรมีระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นกลุ่ม การเรียนรู้ป้อนกลับ และกลุ่มการเรียนรู้ไปข้างหน้ามีระดับน้อยที่สุด

กลุ่มการเรียนรู้ไปข้างหน้าพบว่า การถ่ายโอนความรู้ จากระดับบุคคลไประดับกลุ่ม มากกว่า ระดับกลุ่มไปองค์กร และมากกว่า จากระดับบุคคลไปองค์กร ($\text{FF}_{\text{IG}} > \text{FF}_{\text{GO}} > \text{FF}_{\text{IO}}$) แสดงว่าการถ่ายโอนความรู้ในระดับที่ใกล้กันทำได้ดีกว่าการถ่ายโอนความรู้ที่ต่างระดับกันมาก และกล่าวได้ว่าธนาคารมีการเรียนรู้ การการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในทีมงาน มีความภูมิใจพอใจในความสำเร็จของงาน มีการสื่อสารที่ดีระหว่างทีมงานด้วยกัน และมีการเสนอแนวทางใหม่ ในการทำงานระดับทีมต่อธนาคาร แต่ควรปรับปรุงการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคาร

ส่วนการเรียนรู้ป้อนกลับ ในภาพรวมพบว่าการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับกลุ่มมายัง ระดับบุคคล มากกว่า จากระดับองค์กรมายังระดับบุคคล และมากกว่า จากระดับองค์กรมายัง ระดับกลุ่ม ($\text{FB}_{\text{GI}} > \text{FB}_{\text{OI}} > \text{FB}_{\text{OG}}$) แสดงว่าทีมงานในธนาคารมีการยอมรับซึ่งกันและกัน ธนาคารให้ค่าตอบแทน และจัดให้มีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการทำงาน ผู้นำมีการสนับสนุนการเรียนรู้ แต่ควรปรับปรุงการสื่อสารเป้าหมายของธนาคาร ระบบสารสนเทศในการจัดการความรู้ และสนับสนุนให้ทีมงานมีการทำงานในทิศทางเดียวกัน

ทั้งนี้ผลจากการไหลหรือถ่ายโอนความรู้ ทำให้ธนาคารมีองค์ความรู้ใน ระดับบุคคล มากที่สุด รองมาคือความรู้ระดับกลุ่มหรือทีม และท้ายสุดคือความรู้ระดับองค์กร โดยระดับความรู้

ทั้ง 3 กลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($IK > GK > OK$) กล่าวคือ องค์การมีการสั่งสมความรู้ไว้ในระดับบุคคลมากกว่าการถ่ายทอดไปยังระดับกลุ่มและระดับองค์การ เป็นผลจากการไหลเวียนความรู้ต่างระดับไม่ดีพอ ซึ่ง Michael J.Marquardt (1996) ได้แนะนำให้มีการจัดการความรู้ซึ่งเป็นหนึ่งในระบบย่อยของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management) เริ่มตั้งแต่การระบุนความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ” ซึ่งเป็นแนวทางการถ่ายโอนความรู้จากระดับหนึ่งไปอีกระดับหนึ่ง

เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการกับพนักงานระดับบริหารพบว่า ในการเรียนรู้ไปข้างหน้าทั้งสองกลุ่มมีระดับของปัจจัยสอดคล้องกับภาพรวม แต่การเรียนรู้ย้อนกลับ พบว่าผู้บริหารมีการถ่ายโอนความรู้แตกต่างจากภาพรวม คือมีการเรียนรู้จากระดับกลุ่มมายังระดับบุคคล มากกว่า จากระดับองค์การมายังระดับกลุ่ม และมากกว่า จากระดับองค์การมายังระดับบุคคล ($FB_{GI} > FB_{OG} > FB_{OI}$) ทั้งนี้เป็นผลมาจากในระดับบริหารเห็นว่า วิชาการ หรือกลุ่มผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่อการพัฒนาองค์การ และได้สนับสนุนให้ทีมงานมีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน แต่ยังไม่ได้สร้างความเชื่อมั่นให้ทีมงานและพนักงานในการแบ่งปันความรู้

จากผลการศึกษาพบว่าร.ก.ส.สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ มีการถ่ายโอนความรู้จากระดับบุคคลไประดับกลุ่ม และระดับกลุ่มมายังระดับบุคคลดีที่สุดในกลุ่ม กล่าวคือมีการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ และนำประสบการณ์ที่เรียนของทีมงานมาสั่งสมเป็นความรู้ในการทำงานของตนเอง และบุคคลในทีมงานต่างยอมรับการตัดสินใจ มีระบบการทำงานเป็นทีม แต่ควรปรับปรุงการถ่ายโอนความรู้ การเรียนรู้ระหว่างระดับบุคคลและระดับองค์การ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง การทำงาน วิสัยทัศน์ขององค์การให้มากขึ้น ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน สร้างความเชื่อมั่นในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน และจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม ดังที่ Peter M. Senge (1990) ได้กล่าวว่า “หนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี และได้ผลคุ้มค่า เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์การนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิดวิเคราะห์และทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยของบุคลากรในองค์การ”

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการถ่ายโอนความรู้ ทั้งการเรียนรู้ไปข้างหน้า และการเรียนรู้ย้อนกลับ แยกตามระดับผู้ปฏิบัติ และผู้บริหาร (ตารางที่ 5.5) พบว่าความสมดุลของการถ่าย

โอนความรู้สอดคล้องกับภาพรวม คือ การ ถ่ายโอนความรู้จากระดับองค์กรมายังระดับบุคคล และจากระดับบุคคลไปยังระดับองค์กร คู่เดียวที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย การเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรมายังระดับบุคคล ($-FB_{01}$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า การเรียนรู้ไปข้างหน้าระหว่างระดับบุคคลไปยังระดับองค์กร (FF_{10}) ซึ่งเกิดจากผู้ปฏิบัติเห็นว่าพนักงานไม่มีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร และไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกับธนาคาร ดังนั้นธนาคารต้องพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล ซึ่งเป็นหนึ่งในวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge (1990) ที่ได้กล่าวว่า “ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อน โดยมองจาก คุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใ ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากนั้นก็แบ่งปันวิสัยทัศน์แห่งตนให้ผู้อื่น ได้รู้ ได้เข้าใจ เห็นคล้อยตาม ด้วยการสื่อสาร โนม้มน้าว ในเชิงที่เรียกกันว่า " Walk the talk" พอคนในองค์กรรับฟังและเข้าใจมากขึ้น ๆ ในที่สุดก็จะกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โนม้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกัน ไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง”

จากการเรียนรู้ที่ไม่สมดุลกันของการถ่ายทอดความรู้ระหว่างระดับองค์กรกับระดับบุคคล ส่งผลให้ระดับการเรียนรู้ทั้ง ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ไม่สมดุลกันด้วย ซึ่งมีผลให้วงจรการถ่ายโอนความรู้ การเรียนรู้ขององค์กร เกิดปัญหาคอขวด คือ การเรียนรู้ติดขัดไม่ต่อเนื่องต่างจากแบบจำลองของ Nick Bontis and Mary Crossan ที่การเรียนรู้ขององค์กรต้องมีการถ่ายโอนความรู้ต่างระดับ อย่างต่อเนื่อง จึงเกิดการเรียนรู้ เป็นความรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และหมุนเวียนต่อเนื่องกันอย่างไม่สิ้นสุด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

5.7 ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาระดับปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ขององค์กรพบว่า ในกลุ่มองค์ความรู้ของธนาคาร ธ.ก.ส.สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่มีระดับ ปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคลมากที่สุด และมีปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ระดับองค์กรน้อยที่สุด เป็นผลจากบุคลากรในองค์กรสั่งสมความรู้ไว้ในตัวบุคคลมากกว่าการถ่ายทอดออกมา โดยธนาคารยังไม่มีรูปแบบกระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนไหลเวียนความรู้ต่างระดับที่เป็นรูปธรรม ซึ่งการเรียนรู้ไปข้างหน้าและเรียนรู้ป้อนกลับที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการปฏิบัติงานต่อเนื่องกันจนเป็นแนวทางการทำงานร่วมกันระดับกลุ่ม และสั่งสมเป็นวัฒนธรรมองค์กร แต่การจัดการความรู้ที่ไม่ทันสมัย โครงสร้างการทำงาน การเสวนางาน

ร่วมกัน ตลอดจนการนำบทเรียนหรือประสบการณ์แก้ปัญหาการทำงานร่วมกันระดับกลุ่ม ยังไม่เป็นนโยบายที่ชัดเจนของธนาคาร

เมื่อเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร พบว่ามีความแตกต่างกันในทุกปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ของธนาคาร โดยผู้บริหารมีระดับปัจจัยมากกว่าผู้ปฏิบัติ แต่เมื่อพิจารณาลำดับของปัจจัยพบว่า ในกลุ่มองค์ความรู้ (Knowledge stocks) ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต่างมีลำดับของความรู้สอดคล้องกัน คือ องค์ความรู้ระดับบุคคลมากที่สุด องค์ความรู้ระดับกลุ่มรองลงมา และสุดท้ายคือองค์ความรู้ระดับองค์กร จึงกล่าวได้ว่า ธ.ก.ส.สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ทั้งผู้ปฏิบัติและผู้บริหารต่างตั้งสมมติฐานไว้ในตัวบุคคล มากกว่าความรู้ที่ถ่ายทอดออกมา แบ่งปันกันเป็นองค์ความรู้ระดับกลุ่ม และมากกว่าความรู้ระดับองค์กร ทั้งนี้เป็นผลจาก โครงสร้างองค์การ ฐานข้อมูล การจัดการความรู้ ระบบสารสนเทศในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่ง Nick Bontis และ Mary Crossan ให้คำแนะนำว่า ถ้าองค์กรมีระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และระบบงานที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน จะช่วยเพิ่มความสามารในการเรียนรู้ และส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรและทีมงานได้

กลุ่มการเรียนรู้ไปข้างหน้า พบว่าลำดับของการเรียนรู้จากระดับหนึ่ง ไปยังระดับหนึ่ง ทั้งผู้ปฏิบัติ และผู้บริหารต่างเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ มีการเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับบุคคล ไปยังระดับกลุ่ม เป็นลำดับแรก รองมาเป็นการเรียนรู้จากระดับกลุ่มไประดับองค์กร และสุดท้ายคือการเรียนรู้จากระดับบุคคลไปยังระดับองค์กร

ส่วนกลุ่มการเรียนรู้ป้อนกลับ กลับพบว่าผู้ปฏิบัติและผู้บริหารมีลำดับของการเรียนรู้ป้อนกลับแตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับกลุ่ม ไปยังระดับองค์กรมากที่สุด ซึ่งทั้งสองกลุ่มพนักงานไม่ต่างกัน แต่ต่างกันที่กลุ่มผู้ปฏิบัติจะมีการเรียนรู้จากองค์กรไประดับบุคคลเป็นลำดับสอง ส่วนการเรียนรู้จากระดับองค์กร ไปยังระดับกลุ่มเป็นลำดับสุดท้าย

ส่วนผู้บริหารจะมีการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรไประดับกลุ่มเป็นลำดับสอง และการเรียนรู้จากระดับองค์กร ไปยังระดับบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย

เมื่อพิจารณาการเรียนรู้ตามแบบจำลอง SLAM Framework พบว่า ธ.ก.ส.สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาการไหลเวียนถ่ายโอนความรู้ติดขัดเป็นคอขวด ในตัวแปรการเรียนรู้ไปข้างหน้าจากระดับบุคคล ไปยังระดับองค์กร และการเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรมายังระดับบุคคล เป็นคู่การเรียนรู้ที่ไม่สมดุลกัน ส่งผลให้การเรียนรู้ในแต่ละระดับแตกต่างกัน ไม่เกิดวงจรต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ธนาคารควรวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร โดยสนับสนุนให้ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในการแบ่งปันความรู้

สนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

การเรียนรู้ระดับบุคคล

1. ให้มีการประเมินพนักงานด้วยการทดสอบความรู้เกี่ยวกับการทำงาน ผลผลิตทัศนคติ วิชาการ ความเข้าใจและเชื่อมโยงงานระหว่างแผนก โดยกำหนดเกณฑ์การผ่านประเมิน สร้างแรงจูงใจ เช่น ปรับขึ้นเงินเดือน ขึ้นพิเศษ เพิ่มคะแนนประเมินผลพนักงาน ขึ้นชม ประกาศเกียรติคุณ หรือหากไม่ผ่านการประเมินผล ให้ธนาคารจัดอบรมความรู้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความเชื่อมั่นในงานมากขึ้น โดยศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงานธนาคาร เรียนรู้จากการทำงานหลากหลาย และเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน ให้รู้สึก เกิดความหยั่งรู้ได้
2. จับคู่พนักงาน (Buddy) ในการทำงานร่วมกัน ให้รับผิดชอบงานร่วมกัน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำงานแทนกันได้ โดยให้จับคู่ทำงานเองในเบื้องต้น และสับเปลี่ยนหมุนเวียนคู่พนักงานสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการเรียนรู้จากบุคคลไปยังบุคคล ทั้งประสบการณ์ทำงาน บทเรียน ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการทำงาน ทั้งนี้เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ระดับบุคคลให้มากยิ่งขึ้น
3. พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมพนักงาน ให้มีการสร้างทัศนคติและเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่น ใฝ่รู้ สนใจศึกษา สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตัวเองโดยเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือศึกษาคูงานขององค์กรที่มีรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ และก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ระดับกลุ่ม

1. การปฏิบัติงานระดับกลุ่มหรือสายงาน จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่ม สื่อสารระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รับฟังปัญหาจากการทำงานในทีม เสวนาการแบ่งงานหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับงานในทีม โดยตกลงร่วมกัน เพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติงานระดับกลุ่มให้ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยต้องกำหนดให้เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือสายงานสม่ำเสมอ
2. การประชุมหัวหน้าสายงาน ควรจัดให้มีเป็นประจำในแต่ละสาขา โดยนำแผนงานระดับกลุ่มมาตกลงร่วมกันระหว่างสายงานหรือกลุ่มงาน ให้เป็นแนวทางการทำงาน เชื่อมโยงระหว่างทีมงาน

3. จัดประกวดทีมงานหรือสายงานต้นแบบ ให้รางวัลจูงใจกับสายงานที่มีรูปแบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน พนักงานในทีมมีความสุขในการทำงาน มีความใฝ่รู้ มีการวางแผนคนในทีมงาน แบ่งงาน สับเปลี่ยนหน้าที่ตามความเหมาะสม มีรูปแบบการแก้ปัญหาของทีม เป็นทีมงานที่มีความพร้อม โดยทีมจะต้องนำเสนอรูปแบบเอง เพื่อกระตุ้นและสร้างพลัง เพิ่มความสามารถในกลุ่ม ให้ความรู้คงอยู่กับกลุ่มเป็นมาตรฐานการทำงานของสาขา องค์กรความรู้ไม่สูญหายไปกับการโยกย้ายพนักงานในกลุ่ม

4. จัดให้มีการศึกษาดูงานระหว่างทีมงาน ที่มีการทำงานเป็นรูปแบบมาตรฐาน ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือดูงานหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานใกล้เคียง มีรูปแบบการทำงานที่มีการเรียนรู้ แล้วให้มีการสรุปผลจัดเป็นแนวทางการทำงานที่ชัดเจนของกลุ่ม

การเรียนรู้ระดับองค์กร

1. ธนาคารควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ 2 ด้านดังนี้

1.1 ด้านบริหารจัดการความรู้ ควรปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นระบบ โดยพัฒนาการจัดเก็บความรู้ แยกแยะองค์ความรู้ระดับองค์กรให้เป็นระบบ จัดเก็บในรูปแบบเหมืองความรู้ (Data mining) การเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ให้เข้าถึงได้ง่าย และต้องมีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การเข้าถึงข้อมูลของธนาคาร ควรปรับให้ระบบอินทราเน็ต (Intranet) อยู่ในระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อให้พนักงานสามารถศึกษา เรียนรู้ระบบงาน คู่มือปฏิบัติงาน ระบบสารบรรณ เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายในตลอดเวลาและทุกสถานที่ โดยมีการใช้รหัสเข้างานในการเข้าระบบเพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลธนาคาร

1.2 ด้านการเพิ่มพูนความรู้ ให้มีการฝึกอบรม การดูงาน การเรียนรู้ในองค์กรต่างๆ ในรูปแบบวีดิทัศน์นำมาเผยแพร่ในระบบข้อมูลธนาคาร ปรับปรุงระบบการเรียนรู้ในระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ให้ผู้เรียนสะดวกในการเรียน เพิ่มพูนความรู้และเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น จัดพื้นที่ส่วนกลางในระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน เช่น เครือข่ายเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร (Social network)

2. ปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยในระบบเครือข่าย (Network) เช่น ระบบ Anti virus แล้วเปิดระบบงานให้พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของธนาคารเข้าโปรแกรมงานอื่นๆ ได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานของอุปกรณ์ที่มีอยู่ เช่น พนักงานการเงินสามารถศึกษา เรียนรู้เข้าถึงข้อมูลของธนาคาร ได้จากคอมพิวเตอร์บริการลูกค้าหน้าเคาน์เตอร์ได้ หรือพนักงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ระบบเครือข่ายปัจจุบันเข้าถึงข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ตได้ เป็นต้น

การเรียนรู้ไปข้างหน้า

1. การเรียนรู้จากระดับบุคคลไปยังระดับกลุ่ม ควรจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระดับสายงาน นอกเหนือจากการประชุมซักซ้อมสายงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเล่าสู่ประสบการณ์ ปัญหาจากการทำงาน เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน รวบรวมและแบ่งปันความรู้ในทีมมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในระดับทีมงาน
2. การเรียนรู้จากระดับกลุ่มไปยังระดับองค์กร ควรจัดระดมความคิดเห็นจากระดับกลุ่ม ในการนำเสนอแนวทางใหม่ในการทำงานต่อธนาคาร โดยเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างกลุ่ม เช่น การเสนอแนวทางการทำงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ นำเสนอปัญหาการปฏิบัติงานในทีมงาน เพื่อระดมความคิดเห็นระหว่างทีม เมื่อมีข้อสรุปหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดี ควรประยุกต์ใช้และปรับข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง จัดเก็บ และเผยแพร่เป็นความรู้ที่ธนาคารนำไปใช้ได้
3. การเรียนรู้จากระดับบุคคลไปยังระดับองค์กร เปิดช่องทางการสื่อสารจากระดับบุคคลไปยังระดับองค์กร เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ธนาคาร เช่น ตั้งหน่วยงานรับฟังปัญหา หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับธนาคารจากพนักงาน หรือ เปิดโทรศัพท์สายตรง (Call center) รับข้อมูลจากบุคลากรในธนาคาร แยกประเภทข้อมูล นำเสนอธนาคาร เพื่อหาแนวทางปฏิบัติ หรือพัฒนากลยุทธ์ของธนาคารได้

การเรียนรู้ป้อนกลับ

1. การเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรมายังระดับกลุ่ม ควรจัดรูปแบบการสื่อสารนโยบายธนาคาร เป้าหมาย กลยุทธ์ ลดระดับขึ้นในการสื่อสารหรือถ่ายทอดให้กระชับลง เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการสื่อสารเป้าหมายธนาคาร และเป็นการกระตุ้นให้สายงานหรือกลุ่มงานรับทราบปัญหาธนาคาร มีความตื่นตัว มุ่งมั่นในการเรียนรู้ยิ่งขึ้น
2. การเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับองค์กรมายังระดับบุคคล ธนาคารควรจัดอบรมแก่ผู้บริหารในด้านความสำคัญของการเรียนรู้ทุกระดับเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนทัศนคติให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความเชื่อมั่นในการเรียนรู้ สนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้องให้มีการแบ่งปันข้อมูล สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร
3. การเรียนรู้ป้อนกลับจากระดับกลุ่มมายังระดับบุคคล การนำแนวทางปฏิบัติของกลุ่มหรือสายงาน ข้อตกลงของทีมงานมาปฏิบัติควรจัดให้มีการทบทวนแนวทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การเสวนาในกลุ่มต้องมีการฟัง และสื่อสารอย่างอิสระสร้างสรรค์ ยอมให้มีการทักท้วง ชัดแย้งในกลุ่มบ้าง ทั้งนี้กลุ่มต้องมีข้อตกลงในการยอมรับการตัดสินใจของทีมงานร่วมกัน

และต้องมีการชื่นชมความสำเร็จของทีมงานร่วมกันเพื่อสร้างความภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร
ให้พนักงานมีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ พัฒนาตัวเองยิ่งขึ้น



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved