

บทที่ 1

บทนำ

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

दनयररณ สลละศุภพงษ์ (2554) ได้อธิบายว่า “จุดเริ่มต้นในแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จากงานเขียนของ Chris Argyris (1957) ซึ่งได้เสนอแนวความคิดด้านพฤติกรรมองค์กรและบุคลากรที่ทำงานในองค์กรโดยการนำเสนอแนวคิด Learning Organization ซึ่งได้อธิบายการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้มีจุดกำเนิดจากหนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990) ของปีเตอร์เซ็งเก้ ซึ่งกล่าวถึงวินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี” (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554: 10)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554:2) อธิบายว่า “เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมี เป้าหมายที่สำคัญก็คือเพื่อเป็นการเอื้อให้เกิดโอกาสในการแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างฐานความรู้ในองค์กรที่เข้มแข็งและก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร” (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554:2) “ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทุกๆระดับที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาโดยเน้นที่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการยกระดับความสามารถของบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ที่จะต้องเรียนรู้ภายในองค์กรในทุกๆระดับและการเรียนรู้เป็นทีมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรไปในตัว (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554:2) ทั้งนี้การพัฒนาและการเรียนรู้ในองค์กรยังเป็นการพัฒนาเจตคติของบุคลากรในองค์กร และค่านิยม ปรัชญาและวิสัยทัศน์รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาองค์กรในทุกมิติ” (ปาริฉัตต์ คังชนะนนท์. 2547: 16) (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554:2)

นอกจากนี้ (दनयररณ สลละศุภพงษ์ (2554) ได้อธิบายไว้ว่า “แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของการออกแบบองค์กร (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554: 14) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไปทั้งในระดับประเทศและในระดับโลก โดยที่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นที่การพัฒนาบุคคลทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กรโดยการเรียนรู้สามารถเรียนรู้ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป” (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554: 14)

दनयररณ สลละศุภพงษ์ (2554) อธิบายว่าผลของการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมจะส่งผลต่อสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานและนำสังคมเข้าสู่สังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-Based Society) (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554: 1) การนำความรู้ของบุคคลและองค์กรมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานจึงมีความจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและการแข่งขันสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2550: 32) (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554: 1) ด้วยเหตุนี้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอด สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งแนวทางหนึ่งในการปรับตัวขององค์กร คือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2556: 1)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก โดยมุ่งเน้นการวิจัยครั้งนี้โดยการนำหลักการและแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็ง

แก่ ไปประยุกต์ใช้กับองค์ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด โดยให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์ควอร์ท 5 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) และ ลักษณะบุคลากร และผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge, 1990: 36) 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน 2) ด้านแบบแผนความคิด 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และ 5) ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้จากแนวคิดตามหลักการทั้ง 5 ด้านตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งเก้จะส่งผลต่อการทำงานขององค์กรที่ให้ความสำคัญในผลการทำงาน 2 ด้าน คือ 1) ด้านการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน และ 2) ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้แสดงไว้ ทั้งนี้แนวคิดตามหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านเป็นตัวแปรเหตุ และผลการปฏิบัติงานอีก 2 ด้านเป็นตัวแปรผล ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรม ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกที่จะทำการศึกษาวิจัยกับชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอีก 9 แห่ง เนื่องจากชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดนั้นจัดได้ว่าเป็นองค์กรชั้นนำในการดำเนินงานเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย นอกจากนี้ยังเป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของชุมชนสหกรณ์ระดับจังหวัดทั่วประเทศซึ่งมีสมาชิกเป็นสหกรณ์การเกษตรและเกษตรกร ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2495 มีสถานะเป็นนิติบุคคลใช้ชื่อว่า “สหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทยจำกัดสินใจ” และขอจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น “ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด” เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2518 เป็นต้นมา ใช้ชื่อย่อว่า “ชสท.” โดยมีสมาชิกเป็นชุมชนสหกรณ์การเกษตรหรือ ชุมชนสหกรณ์จังหวัด ครอบคลุมสหกรณ์การเกษตรจำนวนประมาณ 3,900 สหกรณ์ มีสมาชิกรวมกันกว่า 6,000,000 คราวเรือนโดยเริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2495 ซึ่งนับเป็นเวลา 66 ปีในการดำเนินงานของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด (www.co-opthai.com สืบค้นเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2561)

ต่อมาชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ได้มีการขยายรับสหกรณ์ท้องถิ่นเป็นสมาชิกทั่วประเทศมีทั้งสหกรณ์การเกษตร (สหกรณ์หาทุนที่ควบกัน) สหกรณ์นิคม, สหกรณ์เช่าซื้อที่ดิน รวมทั้งชุมชนสหกรณ์ระดับจังหวัด ธุรกิจในช่วงนี้ได้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง ได้มีการติดต่อกับสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยเป็นประจำ มีการนำเข้าปุ๋ยมาจำหน่าย จนกระทั่งได้มีการเจรจาเกี่ยวกับการร่วมทุนระหว่างสหกรณ์ไทยกับชุมชนสหกรณ์การเกษตรญี่ปุ่นและขอจดทะเบียนก่อตั้งบริษัทร่วมลงทุนขึ้นเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2513 ใช้ชื่อว่า “บริษัท ที.เจ.ซี เคมี จำกัด” (www.co-opthai.com สืบค้นเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2561) เพื่อประกอบกิจการโรงงานผลิตยาปราบศัตรูพืช เพื่อจำหน่ายแก่สหกรณ์สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป ทุนจดทะเบียนครั้งแรก 5 ล้านบาทต่อมาเพิ่มเป็น 60 ล้านบาท ฝ่ายไทยถือหุ้นร้อยละ 51 ฝ่ายญี่ปุ่นถือหุ้นร้อยละ 49 การดำเนินงานของบริษัทมีความก้าวหน้าจนถึงปัจจุบัน ต่อมาเมื่อ พ.ศ.2518 ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีโครงการซื้อไซโลเพื่อเก็บและอบข้าวโพดส่งไปขายต่างประเทศ จำเป็นต้องกู้เงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร แต่ข้อบังคับของธนาคารฯ ไม่สามารถให้กู้ได้เพราะชุมชนสหกรณ์ฯมีร้านสหกรณ์เป็นสมาชิก โดยให้กู้เฉพาะสถาบันที่มีเกษตรกรเป็นสมาชิกเท่านั้น จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการประชุมใหญ่และมีมติให้คืนหุ้นที่ร้านสหกรณ์ถือไว้ ให้แก่ร้านสหกรณ์ทั้งหมดคงเหลือไว้แต่หุ้นของสหกรณ์การเกษตร และขอจดทะเบียนเปลี่ยนข้อบังคับและเปลี่ยนชื่อเป็น “ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด” เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2518 เป็นต้นมา (www.co-opthai.com สืบค้นเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2561) ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ ส่งเสริม

ให้สหกรณ์สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามวิธีการสหกรณ์ที่ไม่หวังผลกำไร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์และสังคมส่วนรวมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม โดยใช้หลักคุณธรรมพื้นฐานของสังคมและจริยธรรมอันดีงามอันมีการประหยัด เป็นต้น รวมทั้งในข้อปฏิบัติต่อไปนี้ (www.co-opthai.com สืบค้นเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2561) คือ 1) ดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ของชุมชนสหกรณ์ 2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว 3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก 4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด 5) ให้สินเชื่อ ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนองหรือรับจำนำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก 6) จัดให้ได้มา ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่า หรือ สิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน 7) ดำเนินกิจการอย่างอื่น บรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของชุมชนสหกรณ์ 8) ส่งเสริมการพัฒนาสังคมได้แก่ การศึกษากาพลาณามัยและทางจิตใจ ให้รวมกันเป็นสังคมที่มีสันติสุข 9) การกระทำต่างๆ ตามที่ชุมชนสหกรณ์กำหนดไว้ใช้บังคับหรือระเบียบของชุมชนสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ฯ อาจร่วมธุรกิจหรือร่วมลงทุนกับสหกรณ์สมาชิกหรือสหกรณ์อื่น หรือชุมชนสหกรณ์อื่น หรือนิติบุคคลอื่น หรือบุคคลอื่น ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของชุมชนสหกรณ์ที่ได้รับการเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ ทั้งนี้ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีวิสัยทัศน์ว่าชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นศูนย์กลางความร่วมมือของสหกรณ์การเกษตรที่ให้บริการแก่สมาชิกอย่างครบวงจร ในด้านการส่งเสริมการผลิต จัดหาปัจจัยการผลิต การตลาด ให้องค์ความรู้และสวัสดิการ ตามอุดมการณ์สหกรณ์ เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (www.co-opthai.com สืบค้นเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2561)

จากวัตถุประสงค์หลักในการก่อตั้งชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด (www.co-opthai.com สืบค้นเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2561) ตามข้อ 3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก และข้อ 4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ภายใต้วัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อดังกล่าวนี้ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด (www.co-opthai.com สืบค้นเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2561) ได้มีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยได้เริ่มจากตัวชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดเองและสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นต้นแบบแห่งการพัฒนาองค์กรและการเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมวลหมู่สหกรณ์สมาชิก ซึ่งพื้นฐานของการเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่ผู้วิจัยได้ทำศึกษานั้นมีรากฐานมาจากการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารการทำงานภายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการนิยาม ความรู้ขององค์กรขึ้น และทำการรวบรวม สร้าง และกระจายความรู้ขององค์กรไปให้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดการต่อยอดของความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ต่อไป (www.co-opthai.co.th สืบค้น เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2561) ข้อหนึ่งได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ และได้รับความเชื่อมั่นจากมวลสมาชิกและบุคคลทั่วไป นอกจากนี้ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ยังเป็นองค์กรที่มีการให้บริการอย่างดีเยี่ยม และมีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกอย่างครอบคลุมและทั่วถึง และมีการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตามลักษณะงานของบุคลากร การพัฒนาระบบและกลไกการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร (www.co-opthai.co.th สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่ที่ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ได้เริ่มมีการจัดการความรู้และองค์ความรู้ การจัดการองค์กรตามแนวคิด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้ามาเป็นแนวคิดหลักในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในลักษณะการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์โดยเริ่มในปี พ.ศ 2547 สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด 12 ปีย้อนหลัง จากปี พ.ศ 2548- 2559 โดยแสดงให้เห็นถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ในผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน หุ้นและการลงทุนของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ดังแสดงในตารางที่ 1.1, 1.2 และภาพที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1. 1 ผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ 2548-2559

				(หน่วย:บาท)
ปีบัญชี	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไร(ขาดทุน)	ทุนดำเนินงาน
31-ธ.ค.-48	1,142,578,693.10	1,122,883,936.56	19,694,756.54	547,751,153.03
31-ธ.ค.-49	1,079,160,151.13	1,054,081,947.05	25,078,204.08	564,822,853.62
31-ธ.ค.-50	1,509,500,506.95	1,453,531,681.57	55,968,825.38	679,285,667.73
31-ธ.ค.-51	1,637,814,909.89	1,552,143,754.89	85,671,155.00	1,120,139,117.47
31-ธ.ค.-52	1,625,757,452.24	1,542,053,699.43	83,703,752.81	1,099,596,567.54
31-ธ.ค.-53	1,511,521,590.11	1,411,501,373.94	100,020,216.17	1,083,133,482.87
31-ธ.ค.-54	1,630,688,304.74	1,556,438,982.61	74,249,322.13	1,107,841,673.20
31-ธ.ค.-55	1,827,138,256.25	1,745,722,774.62	81,415,481.63	1,109,285,102.13
31-ธ.ค.-56	2,438,613,996.03	2,351,741,486.47	86,872,509.56	1,427,766,287.92
31-ธ.ค.-57	2,033,192,094.04	1,971,071,484.82	62,120,609.22	1,233,113,865.44
31-ธ.ค.-58	2,209,767,003.73	2,136,451,095.37	73,315,908.36	1,277,759,453.43
31-ธ.ค.-59	2,125,459,729.40	2,085,654,002.96	39,805,726.44	1,350,189,288.68

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2561



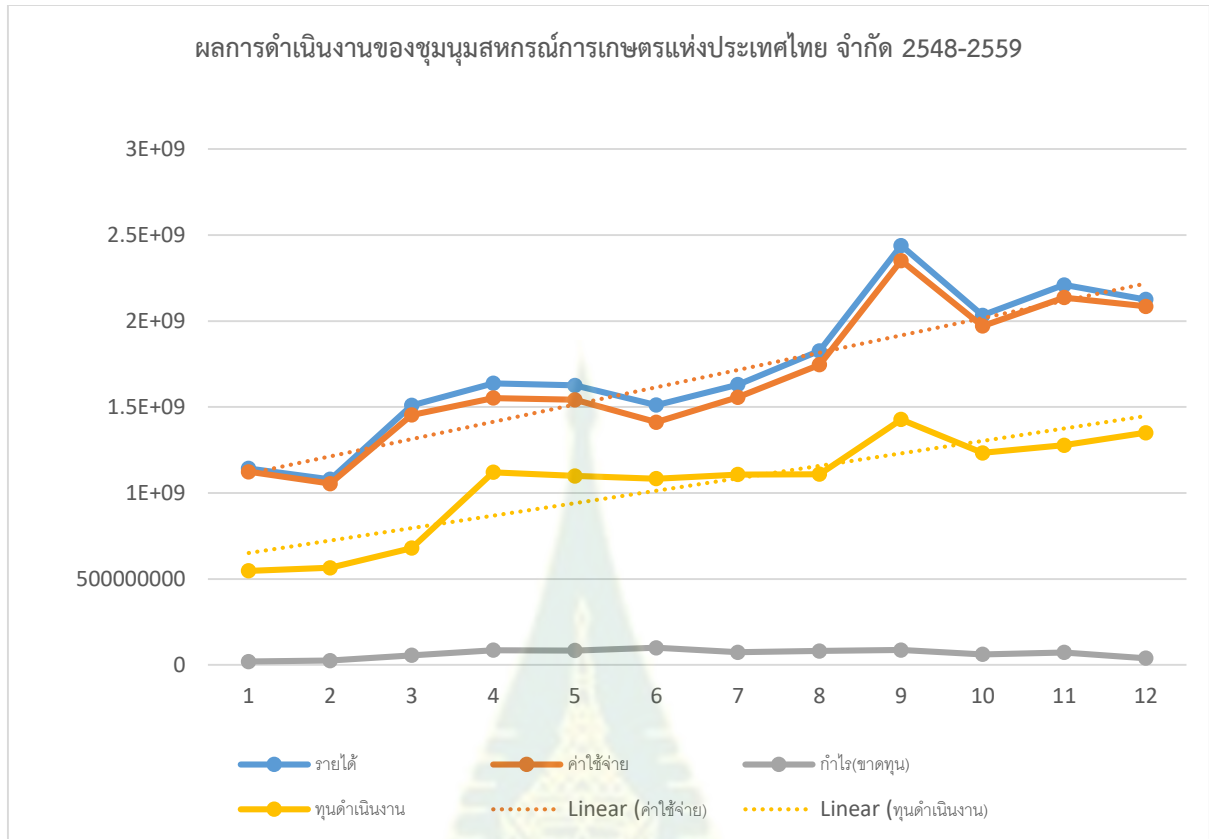
ตารางที่ 1.2 อัตราการเติบโตของผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

ปี พ.ศ 2548-2559

	(หน่วย:บาท)			
ปีบัญชี	อัตราการเติบโต รายได้ (%)	อัตราการเติบโต ค่าใช้จ่าย (%)	อัตราการเติบโตกำไร (ขาดทุน) (%)	อัตราการเติบโตทุน ดำเนินงาน (%)
31-ธ.ค.-48				
31-ธ.ค.-49	- 5.55	- 6.13	27.33	3.12
31-ธ.ค.-50	39.88	37.90	123.18	20.27
31-ธ.ค.-51	8.50	6.78	53.07	64.90
31-ธ.ค.-52	-0.74	-0.65	-2.30	-1.83
31-ธ.ค.-53	-7.03	-8.47	19.49	-1.50
31-ธ.ค.-54	7.88	10.27	-25.77	2.28
31-ธ.ค.-55	12.05	12.16	9.65	0.13
31-ธ.ค.-56	33.47	34.71	6.70	28.71
31-ธ.ค.-57	-16.63	-16.19	-28.49	-13.63
31-ธ.ค.-58	8.68	8.39	18.02	3.62
31-ธ.ค.-59	-3.82	-2.38	-45.71	5.67
ค่าเฉลี่ย	6.97	6.95	14.11	10.16

ที่มา: จากการคำนวณ





ภาพที่ 1.1 ผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ 2548-2559

จากตารางที่ 1.1 และ 1.2 และภาพที่ 1.1 พบว่าผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ 2548-2559 มีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นตลอด 12 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้โดยมีอัตราการเติบโตของ รายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร และทุนดำเนินงาน เฉลี่ยต่อปีร้อยละ 6.97, 6.95, 14.11, และ 10.16 ตามลำดับ นอกจากนี้ผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ตัวชี้วัดจากฐานะทางการเงินของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด 12 ปีย้อนหลัง จากปี พ.ศ 2548- 2559 สามารถแสดงโดยตารางที่ 1.3,1.4 และภาพที่ 1.2 ดังนี้

ตารางที่ 1.3 ฐานะทางการเงินของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ 2548-2559

			(หน่วย:บาท)
ปีบัญชี	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุน
31-ธ.ค.-48	547,751,153.03	137,264,259.93	410,486,893.10
31-ธ.ค.-49	564,822,853.62	131,612,065.45	433,210,788.17
31-ธ.ค.-50	679,285,667.73	194,112,895.72	485,172,772.01
31-ธ.ค.-51	1,120,139,117.47	556,325,315.00	563,813,802.47
31-ธ.ค.-52	1,099,596,567.54	455,550,452.95	644,046,114.59
31-ธ.ค.-53	1,083,133,482.87	350,277,555.76	732,855,927.11
31-ธ.ค.-54	1,107,841,673.20	323,894,072.16	783,947,601.04
31-ธ.ค.-55	1,109,285,102.13	280,624,121.61	828,660,980.52
31-ธ.ค.-56	1,427,766,287.92	539,459,678.73	888,306,609.19
31-ธ.ค.-57	1,233,113,865.44	298,677,319.12	934,436,546.32
31-ธ.ค.-58	1,277,759,453.43	293,982,092.20	983,777,361.23
31-ธ.ค.-59	1,350,189,288.68	352,600,755.99	997,588,532.69

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2561

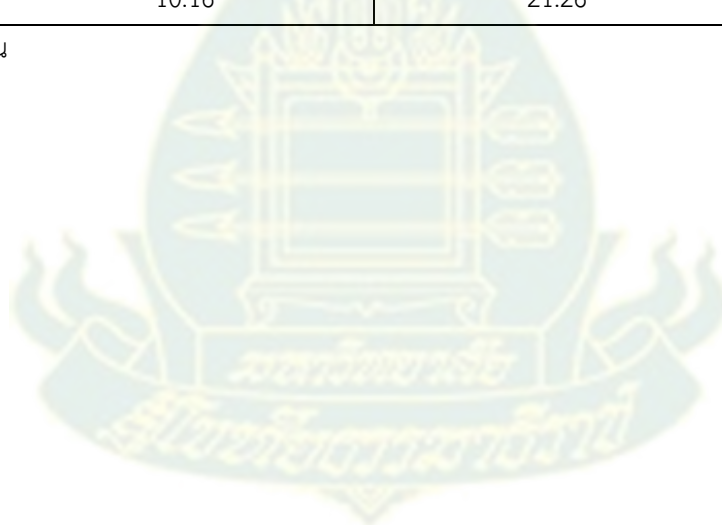


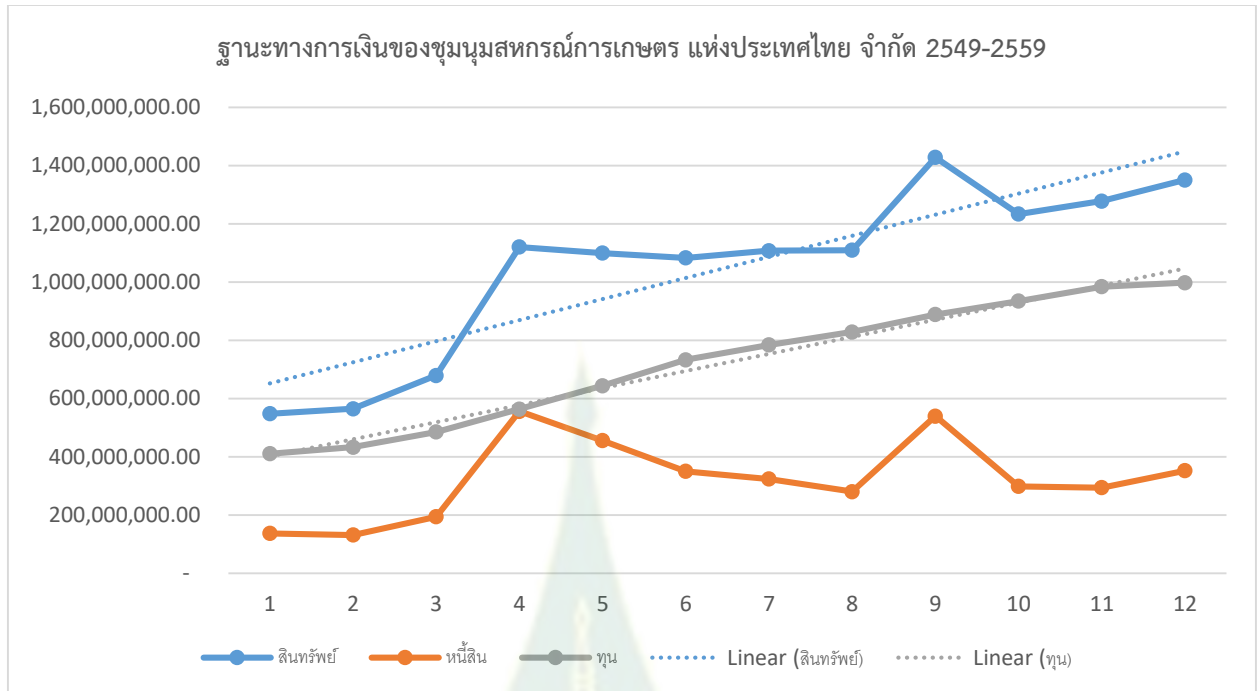
ตารางที่ 1.4 อัตราการเติบโตของฐานะทางการเงินของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

ปี พ.ศ 2548-2559

ปีบัญชี	(หน่วย:เปอร์เซ็นต์)		
	อัตราการเติบโตสินทรัพย์ (%)	อัตราการเติบโตหนี้สิน (%)	อัตราการเติบโตทุน (%)
31-ธ.ค.-48			
31-ธ.ค.-49	3.12	-4.12	5.54
31-ธ.ค.-50	20.27	47.49	11.99
31-ธ.ค.-51	64.90	186.60	16.21
31-ธ.ค.-52	-1.83	-18.11	14.23
31-ธ.ค.-53	-1.50	-23.11	13.79
31-ธ.ค.-54	2.28	-7.53	6.97
31-ธ.ค.-55	0.13	-13.36	5.70
31-ธ.ค.-56	28.71	92.24	7.20
31-ธ.ค.-57	-13.63	-44.63	5.19
31-ธ.ค.-58	3.62	-1.57	5.28
31-ธ.ค.-59	5.67	19.94	1.40
ค่าเฉลี่ย	10.16	21.26	8.50

ที่มา: จากการคำนวณ





ภาพที่ 1.2 ฐานะทางการเงินของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ 2548-2559

จากตารางที่ 1.3, 1.4 และภาพที่ 1.2 พบว่าฐานะทางการเงินของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ 2548-2559 มีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นตลอด 12 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้โดยมีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ หนี้สิน ทุนเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 10.16, 21.26, และ 8.50 ตามลำดับ นอกจากนี้ฐานะทางการเงินของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น

นอกจากตัวชี้วัดจาก 2 ส่วนดังกล่าวข้างต้น คือจากผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินแล้ว ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานจากเงินสดฝากธนาคาร เงินลงทุน ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ 2548-2559 สามารถแสดงโดยตารางที่ 1.5, 1.6 และภาพที่ 1.3 ดังนี้

ตารางที่ 1.5 เงินสดฝากธนาคาร เงินลงทุน ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี
พ.ศ 2548-2559

ปีบัญชี	เงินสดฝากธนาคารหรือ สหกรณ์อื่น	เงินลงทุน	ทุนเรือนหุ้น	(หน่วย:บาท)
				ทุนสำรอง
31-ธ.ค.-48	173,253,526.84	15,822,300.00	8,763,500.00	374,093,165.72
31-ธ.ค.-49	122,347,299.84	15,822,900.00	8,994,700.00	390,688,413.25
31-ธ.ค.-50	175,468,303.42	15,832,900.00	8,926,800.00	409,350,863.22
31-ธ.ค.-51	310,276,722.06	15,842,900.00	9,282,800.00	452,695,081.52
31-ธ.ค.-52	225,614,150.19	15,942,900.00	9,387,800.00	513,006,702.05
31-ธ.ค.-53	326,815,046.57	16,000,000.00	9,628,000.00	562,486,452.43
31-ธ.ค.-54	334,714,783.73	31,507,500.00	9,697,300.00	621,525,801.02
31-ธ.ค.-55	438,506,767.39	31,507,500.00	9,709,300.00	657,670,732.91
31-ธ.ค.-56	528,542,320.02	31,207,500.00	9,709,300.00	697,397,680.90
31-ธ.ค.-57	514,216,057.00	61,207,500.00	9,656,500.00	739,853,010.34
31-ธ.ค.-58	484,448,663.27	150,207,500.00	9,680,200.00	770,137,671.45
31-ธ.ค.-59	690,925,988.94	35,207,500.00	9,768,100.00	805,817,608.32

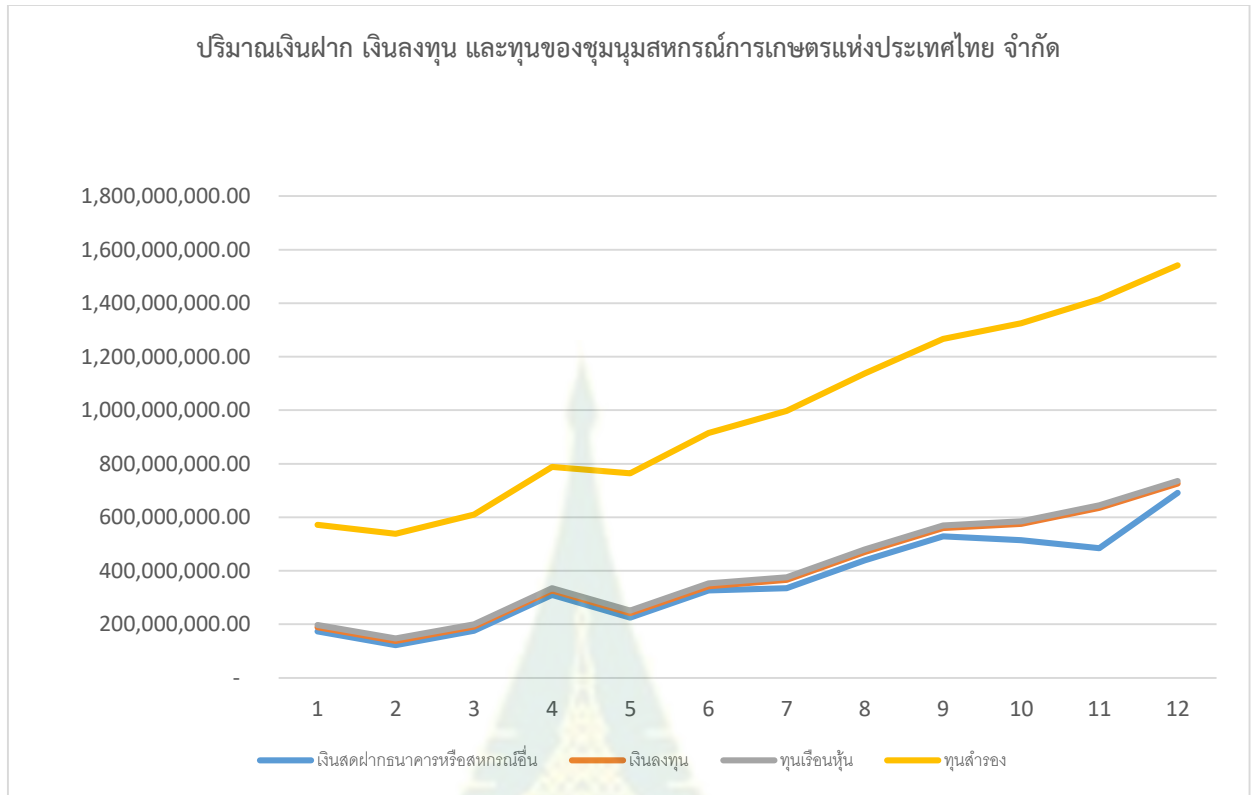
ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2561

ตารางที่ 1.6 อัตราการเติบโตของเงินสดฝากธนาคาร เงินลงทุน ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ 2548-2559

ปีบัญชี	อัตราการเติบโตเงินสดฝากธนาคารหรือสหกรณ์อื่น (%)	อัตราการเติบโตเงินลงทุน	อัตราการเติบโตทุนเรือนหุ้น	อัตราการเติบโตทุนสำรอง	(หน่วย:เปอร์เซ็นต์)
31-ธ.ค.-48					
31-ธ.ค.-49	-29.38	0.00	2.64	4.44	
31-ธ.ค.-50	43.42	0.06	-0.75	4.78	
31-ธ.ค.-51	76.83	0.06	3.99	10.59	
31-ธ.ค.-52	-27.29	0.63	1.13	13.32	
31-ธ.ค.-53	44.86	0.36	2.56	9.65	
31-ธ.ค.-54	2.42	96.92	0.72	10.50	
31-ธ.ค.-55	31.01	-	0.12	5.82	
31-ธ.ค.-56	20.53	-0.95	-	6.04	
31-ธ.ค.-57	-2.71	96.13	-0.54	6.09	
31-ธ.ค.-58	-5.79	145.41	0.25	4.09	
31-ธ.ค.-59	42.62	-76.56	0.91	4.63	
ค่าเฉลี่ย	17.86	23.82	1.00	7.27	

ที่มา: จากการคำนวณ





ภาพที่ 1.3 เงินสดฝากธนาคาร เงินลงทุน ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ 2548-2559

จากตารางที่ 1.5, 1.6 และภาพที่ 1.3 พบว่าเงินสดฝากธนาคาร เงินลงทุน ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ 2548-2559 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอด 12 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้โดยมีอัตราการเติบโตของเงินสดฝากธนาคารหรือสหกรณ์อื่น เงินลงทุน ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 17.86, 23.82, 1.00, และ 7.27 ตามลำดับ นอกจากนี้เงินสดฝากธนาคารหรือสหกรณ์อื่น เงินลงทุน ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดจากผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ในการจัดการองค์ความรู้และการจัดองค์กรโดยนำหลักการและแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเป็นแนวคิดหลักในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในที่สุด นอกจากนี้แล้วแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ยังรวมถึงการก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรขึ้น นับเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ต่อไป ทั้งนี้จากผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตลอดช่วงระยะเวลา 12 ปีที่ผ่านมาที่ได้้นำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจในการศึกษาว่าลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ทั้งตามแนวคิดของมาร์คอร์ทและปีเตอร์เซ็งก์มีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง มีความสัมพันธ์กันอย่างไร และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีปัจจัยอะไรบ้าง รวมทั้ง

แนวทางในการนำเสนอให้กับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์สมาชิกในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นการศึกษาถึงบุคลากรที่อยู่ในองค์กรที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของทั้งมาร์คอร์ดและปีเตอร์เซ็งเก้ที่เน้นศึกษาเรื่องคนหรือบุคลากรที่อยู่ในองค์กร และบุคลากรเหล่านี้เป็นผู้ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยที่องค์กรโดยตัวมันเองแล้วจะไม่สามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ โดยปราศจากการเรียนรู้และการสืบทอดองค์ความรู้จากคนหรือบุคลากรในองค์กร ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้มุ่งเน้นศึกษาไปที่บุคลากรหรือคนในองค์กรในการก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

2.วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย 4 ข้อดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ด

2.2 เพื่อศึกษาลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้

2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ดและปีเตอร์เซ็งเก้

2.4 เพื่อนำเสนอแนวทางในการดำเนินงานงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในครั้งนีผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent

Variables)

ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ตามแนวคิดของ
มาร์คอร์ต (X1-X5)

X1 = พลวัตการเรียนรู้

X2 = การปรับเปลี่ยนองค์กร

X3 = การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

X4 = การจัดการความรู้

X5 = การใช้เทคโนโลยี

ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็ง
เก้ (X6-X10)

X6 = ความรอบรู้แห่งตน

X7 = แบบแผนความคิด

X8 = วิสัยทัศน์ร่วม

X9 = การเรียนรู้เป็นทีม

X10 = การคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการทำงานขององค์กร
แห่งการเรียนรู้

Y1 = การลดต้นทุนการ

ปฏิบัติงาน

Y2 ความสามารถในการ

สร้างนวัตกรรม

4.ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านสถานที่และระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก 9 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในขอบเขตระยะเวลา 1 ปี

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ทำงานในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก โดยการสุ่มตัวอย่างเป็นระบบ (Systematic Sampling) โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรจากประชากร 3 กลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก จากชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกจำนวน 9 สหกรณ์ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และปทุมธานี โดยมีจำนวนประชากรทั้งหมด 27,186 คน เก็บตัวอย่างจากชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 50 คน และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกจำนวน 1,800 คน รวมทั้งหมด 1,850 คน (รายละเอียดในภาคผนวก)

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา ตัวแปรอิสระได้แก่ ลักษณะของบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์คอร์ต ประกอบด้วย พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี จากทั้ง 5 ปัจจัยหลักตามแนวคิดของมาร์คอร์ตผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 15 ข้อย่อยที่ใช้ในการศึกษา (รายละเอียดในภาคผนวก). ลักษณะของบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตนประกอบด้วย 13 ข้อย่อย แบบแผนความคิดประกอบด้วย 5 ข้อย่อย วิสัยทัศน์ร่วมประกอบด้วย 8 ลักษณะย่อย การเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 12 ข้อย่อย การและคิดอย่างเป็นระบบประกอบด้วย 5 ข้อย่อย ตัวแปรตาม คือ ผลการทำงานขององค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การลดต้นทุนในการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 ข้อย่อย และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ข้อย่อย (รายละเอียดในภาคผนวก).

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรตามแนวคิดของมาร์คอร์ตและปีเตอร์เซ็งเก้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิก 9 แห่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านกลุ่มตัวอย่าง

5.นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องรวดเร็วทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน ในการทำงานที่จะนำไปสู่จุดหมายร่วมกันขององค์กรโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้ (เสาวรส บุนนาค, 2543:19) ทั้งนี้การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้ทำการวัดระดับความเป็นจริงในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรดังกล่าวโดยใช้ Rating Scale 5 ระดับคือ มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, และ น้อยที่สุด = 1 ตามแนวคิดของมาร์คควอร์ท 5 องค์ประกอบและตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ 5 องค์ประกอบ

5.2. บุคลากร หมายถึง คน บุคคล หรือบุคลากรที่ทำงานในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกจำนวน 9 สหกรณ์ซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากร 3 กลุ่ม ดังนี้ กรรมการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ทั้งนี้ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เน้นศึกษาถึงบุคลากรที่ทำงานในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

5.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกจำนวน 9 สหกรณ์ ตามแนวคิดของมาร์คควอร์ท 5 องค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวัดระดับความเป็นจริงใน

การปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรดังกล่าวโดยใช้ Rating Scale 5 ระดับคือ มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, และ น้อยที่สุด = 1 ใน 5 องค์ประกอบดังนี้

5.3.1 **พลวัตการเรียนรู้** หมายถึง ความหลากหลายของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร การเรียนรู้จากการปรับตัว การคาดการณ์ การเรียนรู้และการปฏิบัติโดยใช้ทักษะการเรียนรู้

5.3.2 **การปรับเปลี่ยนองค์กร** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549: 101) การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) 2) การลดต้นทุน (Cost Cutting) 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change)

5.3.3 **การเพิ่มอำนาจบุคคล** หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากรในองค์กร

5.3.4 **การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีการจัดเก็บความรู้เป็นคลังความรู้ขององค์กรต่อไป

5.3.5 **การใช้เทคโนโลยี** หมายถึง ระบบการเรียนรู้และสนับสนุนการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกจำนวน 9 สหกรณ์ ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวัดระดับความเป็นจริงในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรดังกล่าวโดยใช้ Rating Scale 5 ระดับคือ มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, และ น้อยที่สุด = 1 ใน 5 องค์ประกอบดังนี้

5.4.1 **ความรอบรู้แห่งตน** หมายถึง บุคลากรขององค์กรที่เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง และมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

5.4.2 **แบบแผนความคิด** หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ มีความเข้าใจชัดเจนในแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดีส่งผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อของตนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการ ผักตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้

5.4.3 **วิสัยทัศน์ร่วม** หมายถึง การสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5.4.4 **การเรียนรู้เป็นทีม** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิก พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5.4.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนขององค์กร เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน จุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่นๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะเกิดขึ้นทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร

5.5 การลดต้นทุนการปฏิบัติงาน หมายถึง การลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานทั้งค่าใช้จ่ายทางตรงที่เป็นตัวเงิน และทางอ้อมที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การลดความสูญเสียหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่า การประหยัดและยืดอายุการใช้ทรัพยากรในองค์กร ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การพัฒนาการปฏิบัติงานในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกและมีโอกาสประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวัดระดับความเป็นจริงในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรดังกล่าวโดยใช้ Rating Scale 5 ระดับคือ มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, และ น้อยที่สุด = 1

5.6 ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาขึ้นซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม เช่น ความสามารถในการเร่งการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการใหม่ๆ ทุกๆ เดือน การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการหรือประสิทธิผลขององค์กรรวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การนำความต้องการของสมาชิกและลูกค้าและข้อมูลต่างๆ มาเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ขององค์กรเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวัดระดับความเป็นจริงในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรดังกล่าวโดยใช้ Rating Scale 5 ระดับคือ มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, และ น้อยที่สุด = 1

6.ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึง

6.1 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต

6.2 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้

6.3 ศึกษาผลของปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตามแนวคิดของมาร์คอร์ตและปีเตอร์เซ็งเก้

6.4 แนวทางในการดำเนินงานของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ในฐานะที่เป็นองค์กรศูนย์กลางในการเรียนรู้จากสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานในการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้แก่สหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั่วประเทศอีกทั้งนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ต่อไป