

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ผลการวิจัยตอนที่ 1 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต

ผลการวิจัยตอนที่ 2 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้

ผลการวิจัยตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตามแนวคิดของมาร์คอร์ต และปีเตอร์เซ็งเก้

ผลการวิจัยตอนที่ 4 แนวทางในการดำเนินงานงานของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ซึ่งรายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละตอนสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.ผลการวิจัยตอนที่ 1 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต

ลักษณะบุคลากรตามแนวคิดด้านวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของมาร์คอร์ตได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ข้อย่อยคือ 1) ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และ 2) สหกรณ์การเกษตรสมาชิก ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้



1.1 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของ มาร์คอร์ต อธิบายได้ตามตารางที่ 4.1 – 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

n = 50

พลวัตการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
1) บุคลากรในสหกรณ์ได้รับการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ด้วยวิธีการต่างๆเช่น อีเมลล์ ไลน์ จดหมายข่าว การประชุมกลุ่มย่อย การจัดเวทีเสวนา การระดมสมอง เป็นต้น	4.30	0.61	มากที่สุด
2) บุคลากรในสหกรณ์สามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	4.54	0.50	มากที่สุด
3) บุคลากรในสหกรณ์มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จ	4.58	0.50	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.47	0.54	มากที่สุด

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.1 พบว่าบุคลากรในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านพลวัตการเรียนรู้ ระดับมากที่สุดทุกลักษณะ ($\bar{X} = 4.47$) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.58$)

ตารางที่ 4.2 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

n = 50

การปรับเปลี่ยนองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
1) บุคลากรในสหกรณ์เห็นความสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็น องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.54	0.50	มากที่สุด
2) ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ มีการสนับสนุนการปรับองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร	4.58	0.50	มากที่สุด
3) บุคลากรในสหกรณ์มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและพร้อมใจกันที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรในทางที่ดีขึ้น	4.66	0.63	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.59	0.54	มากที่สุด

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.2 พบว่าบุคลากรในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านการปรับเปลี่ยนองค์ระดับมากที่สุดทุกลักษณะ ($\bar{X} = 4.59$) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและพร้อมใจกันที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทางที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.66$)

ตารางที่ 4.3 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

n = 50

การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1) ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ มีความพยายามที่จะทำให้บุคลากรของสหกรณ์มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงาน	4.30	0.61	มากที่สุด
2) ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและมอบหมายงานไปสู่ระดับปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.54	0.50	มากที่สุด
3) ประธานกรรมการสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกทำงานร่วมกัน เรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	4.58	0.50	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.47	0.54	มากที่สุด

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.3 พบว่าบุคลากรในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลระดับมากที่สุดทุกลักษณะ ($\bar{X} = 4.47$) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก ทำงานร่วมกัน เรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.58$)

ตารางที่ 4.4 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
จำกัด

n = 50

การจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
1) บุคลากรในสหกรณ์มีความตระหนักถึงความต้องการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์	3.98	0.62	มาก
2) บุคลากรในสหกรณ์มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์	4.08	0.67	มาก
3) บุคลากรในสหกรณ์มีการทำงานร่วมกันระหว่างประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน	4.32	0.79	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.13	0.69	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.4 พบว่าบุคลากรในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีการทำงานร่วมกันระหว่างประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการเจ้าหน้าที่และสมาชิกทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.32$)

ตารางที่ 4.5 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
จำกัด

n = 50

การใช้เทคโนโลยี	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
1) บุคลากรในสหกรณ์สามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง	4.54	0.50	มากที่สุด
2) บุคลากรในสหกรณ์สามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่ายภายใน หรือระบบอินเทอร์เน็ต ได้อย่างทั่วถึง	4.40	0.50	มากที่สุด
3) บุคลากรในสหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.06	0.77	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.13	0.58	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.5 พบว่าบุคลากรในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านการใช้เทคโนโลยีระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด สามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.54$)

1.2 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต อธิบายได้ตามตารางที่ 4.6 – 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

n = 1,800

พลวัตการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1) บุคลากรในสหกรณ์ได้รับการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อีเมลล์ ไลน์ จดหมายข่าว การประชุมกลุ่มย่อย การจัดเวทีเสวนา การระดมสมอง เป็นต้น	4.33	0.60	มากที่สุด
2) บุคลากรในสหกรณ์สามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	4.53	0.50	มากที่สุด
3) บุคลากรในสหกรณ์มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จ	4.60	0.49	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.49	0.53	มากที่สุด

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.6 พบว่าบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีลักษณะด้านพลวัตการเรียนรู้ระดับมากที่สุดทุกลักษณะ ($\bar{X} = 4.49$) ลักษณะบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.60$)

ตารางที่ 4.7 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

n = 1,800

การปรับเปลี่ยนองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
1) บุคลากรในสหกรณ์เห็นความสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็น องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.53	0.50	มากที่สุด
2) ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ มีการสนับสนุนการปรับองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร	4.60	0.49	มากที่สุด
3) บุคลากรในสหกรณ์มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและพร้อมใจกันที่ จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรในทางที่ดีขึ้น	4.67	0.60	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.60	0.53	มากที่สุด

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.7 พบว่าบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีลักษณะด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรระดับมากที่สุด ทุกลักษณะ ($\bar{X} = 4.60$) ลักษณะบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและพร้อมใจกันที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทางที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.67$)

ตารางที่ 4.8 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

n = 1,800

การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
1) ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงาน สหกรณ์ มีความพยายามที่จะทำให้บุคลากรของสหกรณ์มี ศักยภาพที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงาน	4.33	0.60	มากที่สุด
2) ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงาน สหกรณ์ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและมอบหมาย งานไปสู่ระดับปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบและ เรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.53	0.50	มากที่สุด
3) ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงาน สหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก ทำงานร่วมกัน เรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน	4.60	0.49	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.49	0.53	มากที่สุด

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.8 พบว่าบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีลักษณะด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลระดับมากที่สุด ทุกลักษณะ ($\bar{X} = 4.49$) ลักษณะบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ ประธานกรรมการ สหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก ทำงานร่วมกัน เรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.60$)

ตารางที่ 4.9 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

n = 1,800

การจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1) บุคลากรในสหกรณ์มีความตระหนักถึงความต้องการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์	3.89	0.53	มาก
2) บุคลากรในสหกรณ์มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์	3.12	0.87	ปานกลาง
3) มีการทำงานร่วมกันระหว่างประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน	3.22	0.74	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.41	0.71	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.9 พบว่าบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีลักษณะด้านการจัดการความรู้ระดับมาก ($\bar{X} = 3.41$) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความตระหนักถึงความต้องการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ ($\bar{X} = 3.89$)

ตารางที่ 4.10 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

n = 1,800

การใช้เทคโนโลยี	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1) บุคลากรในสหกรณ์สามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง	3.11	0.57	ปานกลาง
2) บุคลากรในสหกรณ์สามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่ายภายใน หรือระบบอินเทอร์เน็ต ได้อย่างทั่วถึง	2.77	0.78	ปานกลาง
3) บุคลากรในสหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.22	0.78	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.03	0.71	ปานกลาง

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.10 พบว่าบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีลักษณะด้านการใช้เทคโนโลยีระดับปานกลางทุกลักษณะ ($\bar{X} = 3.03$) ลักษณะบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.22$)

2.ผลการวิจัยตอนที่ 2 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้

ลักษณะบุคลากรตามแนวคิดวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของปีเตอร์เซ็งเก้ ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิด 3) วิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ข้อย่อยคือ 1) ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และ 2) ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ อธิบายได้ตามตารางที่ 4.11 – 4.15 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
จำกัด

n. = 50

ความรอบรู้แห่งตน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลความหมาย
1.ความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ	4.33	0.60	มากที่สุด
2. ความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	4.53	0.50	มากที่สุด
3. บุคลากรมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง	4.60	0.49	มากที่สุด
4. มีการเรียนรู้งานในหน้าที่รวมทั้งศึกษาค้นคว้าเรียนรู้จากการศึกษาจากสิ่งต่างๆ เพื่อความก้าวหน้า	4.19	0.60	มาก
5. มีการใฝ่หาความรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้	3.42	0.47	มาก
6. มีการเรียนรู้หรือติดตามความรู้ข่าวสารใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาและทันต่อเหตุการณ์	3.42	0.49	มาก
7. การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน	4.01	0.50	มาก
8. การยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.00	0.49	มาก
9. ความสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่พบจากหลายแง่มุม	3.40	0.67	ปานกลาง
10. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป	3.94	0.71	มาก
11. มีการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแหล่งเรียนรู้อย่างกว้างขวาง	2.59	0.92	น้อย
12. มีวิธีคิดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีแบบแผน	3.19	0.56	ปานกลาง
13. มีการปรึกษาหารือร่วมกันในการวางแผนการทำงาน	2.97	0.69	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.74	0.59	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.11 พบว่าบุคคลากรในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านความรู้แห่งตนระดับมากทุกลักษณะ ($\bar{X} = 3.74$) ลักษณะบุคคลากรในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคคลากรมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง ($\bar{X} = 4.60$)

ตารางที่ 4.12 ลักษณะบุคคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

n. = 50

แบบแผนความคิด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1.การนำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม	3.37	0.49	ปานกลาง
2. มีการนำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม	3.28	0.88	ปานกลาง
3. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.37	0.39	ปานกลาง
4. มีพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอ	3.96	0.37	มาก
5. มีความสามารถปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้	3.63	0.23	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.52	0.47	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.12 พบว่าบุคคลากรในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านแบบแผนความคิดระดับมากทุกลักษณะ ($\bar{X} = 3.52$) ลักษณะบุคบุคลากรในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ได้แก่ บุคบุคลากรมีพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.96$)

ตารางที่ 4.13 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

n. = 50

วิสัยทัศน์ร่วม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
1. องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่น จุด ด้อยเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.63	0.48	มากที่สุด
2. การมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์กร	3.65	0.6	มาก
3. องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนที่ทำให้ท่านต้องการร่วม บูรณาการให้บรรลุเป้าหมายเพื่ออนาคตขององค์กร	4.11	0.89	มาก
4. การได้รับการกระตุ้นให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้เป้าหมาย ขององค์กรให้เป็นจริง	4.14	0.68	มาก
5. มีความเข้าใจในภารกิจขององค์กร	4.11	0.36	มาก
6. การแสดงออกตามค่านิยมร่วมขององค์กร	3.26	0.36	ปานกลาง
7. การได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานกิจกรรม เพื่อชื่อเสียงขององค์กร	2.66	0.59	ปานกลาง
8. มีการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ กับผู้อื่น อย่างสม่ำเสมอ	3.26	0.39	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.37	0.52	ปานกลาง

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.13 พบว่าบุคลากรในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านวิสัยทัศน์ร่วมระดับปานกลางทุกลักษณะ ($\bar{X} = 3.37$) ลักษณะบุคลากรที่ในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.63$)

ตารางที่ 4.14 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
จำกัด

n. = 50

การเรียนรู้เป็นทีม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
1. การได้รับความรู้จากองค์กรให้มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม	4.43	0.50	มากที่สุด
2. สมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.17	0.67	มาก
3. สมาชิกเมื่ออยู่ในทีมงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่เสมอ	3.53	0.68	มาก
4. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคน	3.24	0.73	ปานกลาง
5. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานได้สอดประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีในองค์กร	3.86	0.68	มาก
6. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน	2.81	0.94	ปานกลาง
7. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ข้อมูลเพื่ออภิปรายและสรุปเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงาน	3.16	0.90	ปานกลาง
8. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการติดตามผลร่วมกัน	2.68	0.69	ปานกลาง
9. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการประเมินผลร่วมกัน	2.94	0.39	ปานกลาง
10. บุคลากรและสหกรณ์ของท่านมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ	3.26	0.80	ปานกลาง
11. บุคลากรและเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนสมาชิกมีความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	4.07	0.77	มาก
12. บุคลากรและเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนสมาชิกมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	3.40	0.98	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.14	0.59	ปานกลาง

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.14 พบว่าบุคลากรในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านการเรียนรู้เป็นทีมระดับปานกลางทุกลักษณะ ($\bar{X} = 3.14$) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ได้รับความรู้จากองค์กรให้มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 4.43$)

ตารางที่ 4.15 ลักษณะบุคลาการองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

n. = 50

การคิดอย่างเป็นระบบ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1. มีความเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเหมือนกับส่วนอื่นในองค์กร	4.43	0.80	มากที่สุด
2. มีการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.11	0.87	มาก
3. มีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคต	4.30	0.78	มาก
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่างๆ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอน	3.30	0.73	ปานกลาง
5. มีความสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเป็นระบบ	3.24	0.98	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.97	0.67	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.15 พบว่าบุคลาการในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านการเรียนรู้เป็นที่มีระดับมากทุกลักษณะ ($\bar{X} = 3.97$) ลักษณะบุคลาการที่ในชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลาการมีความเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเหมือนกับส่วนอื่นในองค์กร ($\bar{X} = 4.43$)

2.2 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ อธิบายได้ตามตารางที่ 4.16 – 4.20 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

n. = 1,800

ความรอบรู้แห่งตน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1. ความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ	4.33	0.60	มากที่สุด
2. ความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	4.53	0.50	มากที่สุด
3. บุคลากรมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง	4.60	0.49	มากที่สุด
4. มีการเรียนรู้กันในหน้าที่รวมทั้งศึกษาค้นคว้าเรียนรู้จากการศึกษาจากสิ่งต่างๆ เพื่อความก้าวหน้า	4.19	0.60	มาก
5. มีการเฝ้าหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้	3.42	0.47	มาก
6. มีการเรียนรู้หรือติดตามความรู้ข่าวสารใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาและทันต่อเหตุการณ์	3.42	0.49	มาก
7. การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน	4.01	0.50	มาก
8. การยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.01	0.49	มาก
9. ความสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่พบจากหลายแง่มุม	3.34	0.96	ปานกลาง
10. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป	3.32	0.86	ปานกลาง
11. มีการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแหล่งเรียนรู้อย่างกว้างขวาง	2.57	0.98	น้อย
12. มีวิธีคิดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.32	0.79	ปานกลาง
13. มีการปรึกษาหารือร่วมกันในการวางแผนการทำงาน	2.91	0.87	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.69	0.66	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.16 พบว่าบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีลักษณะด้านความรู้แห่งตนระดับมากทุกลักษณะ ($\bar{X} = 3.69$) ลักษณะบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง ($\bar{X} = 4.60$)

ตารางที่ 4.17 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

n. = 1,800

แบบแผนความคิด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1.การนำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม	3.37	0.88	ปานกลาง
2. มีการนำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม	3.96	0.36	มาก
3. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.67	0.79	มาก
4. มีพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอ	4.27	0.88	มากที่สุด
5. มีความสามารถปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้	3.24	0.53	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.70	0.69	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.17 พบว่าบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีลักษณะด้านความรู้แห่งตนระดับมากทุกลักษณะ ($\bar{X} = 3.70$) ลักษณะบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.27$)

ตารางที่ 4.18 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

n. = 1,800

วิสัยทัศน์ร่วม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1. องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย เป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.34	0.70	มากที่สุด
2. การมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.83	0.70	มาก
3. องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนที่ทำให้ท่านต้องการร่วมบูรณาการให้บรรลุเป้าหมายเพื่ออนาคตขององค์กร	4.14	0.73	มาก
4. การได้รับการกระตุ้นให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรให้เป็นจริง	4.15	0.80	มาก
5. มีความเข้าใจในภารกิจขององค์กร	4.02	0.63	มาก
6. การแสดงออกตามค่านิยมร่วมขององค์กร	3.22	0.69	ปานกลาง
7. การได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานกิจกรรมเพื่อชื่อเสียงขององค์กร	2.97	0.57	ปานกลาง
8. มีการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ	3.22	0.68	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.74	0.69	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.18 พบว่าบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีลักษณะด้านวิสัยทัศน์ร่วมระดับมากทุกลักษณะ (\bar{X} = 3.74) ลักษณะบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร (\bar{X} = 4.34)

ตารางที่ 4.19 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

n. = 1,800

การเรียนรู้เป็นทีม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
1. การได้รับความรู้จากองค์กรให้มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม	4.63	1.00	มากที่สุด
2. สมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆกันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.66	0.87	มากที่สุด
3. สมาชิกเมื่ออยู่ในทีมงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่เสมอ	3.63	0.78	มาก
4. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคน	3.14	0.83	ปานกลาง
5. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานได้สอดประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีในองค์กร	3.66	0.88	มาก
6. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน	2.96	0.89	ปานกลาง
7. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ข้อมูลเพื่ออภิปรายและสรุปเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงาน	3.22	0.99	ปานกลาง
8. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการติดตามผลร่วมกัน	2.98	0.79	ปานกลาง
9. บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการประเมินผลร่วมกัน	2.84	0.59	ปานกลาง
10. บุคลากรและสหกรณ์มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ	3.16	0.90	ปานกลาง
11. บุคลากรและเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนสมาชิกมีความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	4.17	0.77	มาก
12. บุคลากรและเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนสมาชิกมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	3.40	0.78	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.54	0.84	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.19 พบว่าบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีลักษณะด้านการเรียนรู้เป็นทีมระดับมากที่สุดทุกลักษณะ ($\bar{X} = 3.54$) ลักษณะบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ สมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.66$)

ตารางที่ 4. 20 ลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

n. = 1,800

การคิดอย่างเป็นระบบ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1. มีความเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเหมือนกับส่วนอื่นในองค์กร	4.63	0.60	มากที่สุด
2. มีการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.27	0.77	มากที่สุด
3. มีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคต	4.17	0.68	มาก
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่างๆ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอน	3.38	0.63	ปานกลาง
5. มีความสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเป็นระบบ	3.33	0.78	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.95	0.69	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.20 พบว่าบุคลลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีลักษณะด้านการคิดอย่างเป็นระบบระดับมากที่สุด ลักษณะ ($\bar{X} = 3.95$) ลักษณะบุคลลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลลากรมีความเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเหมือนกับส่วนอื่นในองค์กร ($\bar{X} = 4.63$)

3.ผลการวิจัยตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตามแนวคิดของมาร์คอร์ตและปีเตอร์เซ็งเก้

ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตามแนวคิดของมาร์คอร์ตและปีเตอร์เซ็งเก้ ผู้วิจัยได้แยกอธิบายเป็น 2 หัวข้อย่อยคือ 1) ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต และ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของมาร์คอร์ตและปีเตอร์เซ็งเก้นั้นเนื่องจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บจากชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวนทั้งหมด 50 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยไม่ได้วิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยพหุ เนื่องจากเหตุผลในการวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยพหุนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างจะต้องมีจำนวนเท่ากับ 20 เท่าของจำนวนตัวแปรอิสระซึ่งในที่นี้ตัวแปรอิสระมี 5 ตัวแปรดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจำเป็นต้องมีจำนวนอย่างน้อย 100 กลุ่มตัวอย่าง (Harell., F E., 2019: 40) ด้วยเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด นั้นผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ภาพรวมลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของมาร์คอร์ตและปีเตอร์เซ็งเก้ 5 ด้าน (ตัวแปรอิสระ) และผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการลดการลดต้นทุน

การปฏิบัติงานและความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด (ตัวแปรตาม) โดยนำเสนอในตารางที่ 4.21 – 4.24 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 4. 21 ภาพรวมลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของมาร์คอร์ต 5 ด้าน (ตัวแปรอิสระ)

n = 50

ลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์คอร์ต	ค่าเฉลี่ยรวม	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1) พลวัตการเรียนรู้	4.47	0.54	มากที่สุด
2) การปรับเปลี่ยนองค์กร	4.59	0.54	มากที่สุด
3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	4.47	0.54	มากที่สุด
4) การจัดการความรู้	4.13	0.69	มาก
5) การใช้เทคโนโลยี	4.13	0.58	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.21 พบว่าภาพรวมลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของมาร์คอร์ต 5 ด้าน ลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร และ 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ($\bar{X} = 4.47, 4.59,$ และ 4.47 ตามลำดับ) ลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ และ 2) การใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.13$)

ตารางที่ 4. 22 ภาพรวมลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ 5 ด้าน (ตัวแปรอิสระ)

n = 50

ลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้	ค่าเฉลี่ยรวม	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1) ความรอบรู้แห่งตน	3.74	0.59	มาก
2) แบบแผนความคิด	3.52	0.47	มาก
3) วิสัยทัศน์ร่วม	3.37	0.52	ปานกลาง
4) การเรียนรู้เป็นทีม	3.14	0.59	ปานกลาง
5) การคิดอย่างเป็นระบบ	3.97	0.67	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.22 พบว่าภาพรวมลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ 5 ด้าน ลักษณะบุคลลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่ง

ประเทศไทย จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิด และ 3) การคิดอย่างเป็นระบบ (\bar{X} = 3.74, 3.52, และ 3.97 ตามลำดับ) ลักษณะบุคลากรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วม และ 2) การเรียนรู้เป็นทีม (\bar{X} = 3.37, และ 3.14 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4. 23 ผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการลดต้นทุนการปฏิบัติงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด (ตัวแปรตาม)

n = 50

ผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1) การลดความสูญเสียหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน	4.40	0.49	มากที่สุด
2) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.54	0.50	มากที่สุด
3) การประหยัดและยืดอายุการใช้ทรัพยากร	4.40	0.49	มากที่สุด
4) สามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.06	0.77	มาก
5) การพัฒนาการปฏิบัติงานในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกและมีโอกาสประสบความสำเร็จ	4.06	0.68	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.29	0.59	มากที่สุด

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการลดต้นทุนการปฏิบัติงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ระดับมากที่สุดทุกลักษณะ (\bar{X} = 4.29) ผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการลดต้นทุนการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (\bar{X} = 4.54)

ตารางที่ 4. 24 ผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด (ตัวแปรตาม)

n = 50

ผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1) ความสามารถในการเร่งการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการใหม่ๆ ทุกๆเดือน	4.40	0.49	มากที่สุด
2) การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการหรือประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร	4.06	0.77	มาก
3) ความต้องการของสมาชิกและลูกค้า นำข้อมูลต่างๆ มาเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ขององค์กรเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมขององค์กร	4.06	0.68	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.17	0.65	มาก

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.24 พบว่าผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ระดับมากทุกลักษณะ ($\bar{X} = 4.17$) ผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการเร่งการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการใหม่ๆ ทุกๆเดือน ($\bar{X} = 4.40$)

3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต อธิบายผลการวิจัยตามตารางที่ 4.25 ดังนี้

ตารางที่ 4. 25 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต

n. = 1,800

ตัวแปรอิสระ (X)	ตัวแปรตาม (Y)	
	การลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Y1)	ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Y2)
พลวัตการเรียนรู้ (X1)	0.39***	0.31***
การปรับเปลี่ยนองค์กร (X2)	-0.05	0.25***
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (X3)	-0.18***	-0.16***
การจัดการความรู้ (X4)	0.07***	0.16***
การใช้เทคโนโลยี (X5)	0.91***	1.02***
F	5,265.40	1,581.80
R ²	0.93	0.81

ที่มา: จากการคำนวณ

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.25 ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Y1) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (X1), 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (X2) 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (X3), 4) การจัดการความรู้ (X4), และ 5) การใช้เทคโนโลยี (X5) ทั้งนี้จากผลวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่ามีปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Y1) มีเพียง 4 ปัจจัยเท่านั้นที่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ 1) พลวัตการเรียนรู้ (X1), 2) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (X3), 3) การจัดการความรู้ (X4), และ 4) การใช้เทคโนโลยี (X5) สำหรับปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (X2) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ปัจจัยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (X3) มีนัยสำคัญทางสถิติแต่มีเครื่องหมายค่าสัมประสิทธิ์ที่เป็นลบ ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถอธิบายในแต่ละปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Y1) ในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

1) ปัจจัยพลวัตการเรียนรู้ของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตส่งผลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน กล่าวคือปัจจัยพลวัตการเรียนรู้ของบุคลากรเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้การลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน 0.39 หน่วย นั้นหมายความว่าเมื่อบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้รับการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว การประชุมกลุ่มย่อย การจัดเวทีเสวนา การระดมสมองโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ หรือบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งองค์ความรู้จากพลวัตการเรียนรู้ของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกนั้นสามารถส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์

การเกษตรสมาชิก เมื่อบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญในงานที่ทำ ส่งผลให้เกิดการลดความสูญเสียหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกไม่มีผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (ค่าสัมประสิทธิ์ที่ได้จากสมการถดถอยพหุไม่นัยสำคัญทางสถิติ)

3) ปัจจัยการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกส่งผลเชิงลบต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ปัจจัยการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยส่งผลทำให้การลดต้นทุนในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.18 หน่วยหรือมีทิศทางความสัมพันธ์ในทางตรงข้าม ทั้งนี้อธิบายได้ว่าปัจจัยการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลนั้นโดยโครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรนั้นจะเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ 2542 และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรอยู่ในฐานะเจ้าของและผู้ถือหุ้นสหกรณ์ ดังนั้นการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลมีผลเชิงลบต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน

4) ปัจจัยการจัดการความรู้ของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกส่งผลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก กล่าวคือ ปัจจัยการจัดการความรู้ของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้การลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน 0.07 หน่วย สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความตระหนักถึงความต้องการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์การเกษตรสมาชิก รวมถึงการฝึกอบรมให้มีทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

5) ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกส่งผลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้การลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก 0.91 หน่วย เช่น การที่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง รวมถึงใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่ายภายใน หรือระบบอินเทอร์เน็ตส่งผลการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะการทำงานหรือดำเนินธุรกิจผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ จะสามารถลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกอย่างเห็นได้ชัด

จากผลการวิจัยพบว่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมากที่สุดจากปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยตามแนวคิดของมาร์คอร์ท ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีมีค่าเท่ากับ 0.91 (ตารางที่ 4.25) นอกจากนี้เป็นที่น่าสังเกตว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรไม่มีผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก สามารถนำมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่งว่า โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในปัจจุบันนั้นเป็นไปตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติสหกรณ์ปี พ.ศ. 2542 ซึ่งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 นั้นกำหนดให้มีประธานกรรมการ คณะกรรมการดำเนินการไม่เกิน 15 คน และฝ่ายจัดการมีหน้าที่ที่ชัดเจนที่ระบุไว้ อย่างไรก็ตามสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกคนในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ นอกจากนี้การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลนั้นโดยปรกติการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกนั้น จะบริหารงานตามโครงสร้างของสหกรณ์และสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์การเกษตรอย่างเท่าเทียมกัน ในการออกเสียงในที่ประชุมใหญ่นั้นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทุกคนมีสิทธิในการออกเสียง 1 คน ต่อ 1 เสียงตามระบบประชาธิปไตย ดังนั้นการกระจายอำนาจหน้าที่ทุกคนจึงมีความชัดเจน นอกจากนี้ตามระบบการบริหารงานสหกรณ์นั้นสมาชิกทุกคน ไม่สามารถเข้ามาบริหารงานสหกรณ์ได้หมดทุกคน แต่มีการเลือกตั้งประธานกรรมการและคณะกรรมการ

ฝ่ายจัดการ เข้ามาเป็นตัวแทนของสมาชิก ดังนั้นการเพิ่มอำนาจหรือการเพิ่มปริมาณบุคลากรที่ทำงานในสหกรณ์การเกษตร นั้น จึงก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ตามมา และเป็นการเพิ่มต้นทุนในการปฏิบัติงานอีกด้วย ผลการวิจัยจึงสะท้อนให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์มีค่าเป็นลบ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรสมาชิกนับเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดที่สหกรณ์การเกษตรสมาชิกควรให้ความสำคัญในการพิจารณา เช่น การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม หรือการใช้เทคโนโลยีแทนกำลังคนจะส่งผลต่อการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4.25 ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตต่อ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Y2) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (X1), 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (X2) 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (X3), 4) การจัดการความรู้ (X4), และ 5) การใช้เทคโนโลยี (X5) ทั้งนี้จากผลวิเคราะห์ สมการถดถอยพหุพบว่าปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตต่อความสามารถ ในการสร้างนวัตกรรม (Y2) ทั้ง 5 ปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถอธิบายในแต่ละปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Y2) ในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

1) ปัจจัยพลวัตการเรียนรู้ของบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของ มาร์คอร์ตส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมกล่าวคือ ปัจจัยพลวัตการเรียนรู้ของบุคลากรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.31 หน่วย เช่น การที่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความ กระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จย่อมส่งผลให้เกิดทักษะ และ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

2) ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรใน สหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.25 หน่วย เช่น การที่ บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและพร้อมใจกันที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในทางที่ดีขึ้น นั้นจะก่อให้เกิดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ ให้กับสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

3) ปัจจัยการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตส่งผลเชิงลบต่อ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมกล่าวคือการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมลดลง 0.16 หน่วย หรือมีทิศทางความสัมพันธ์ในทางตรงข้าม สามารถอธิบาย ได้ว่าการที่ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก ทำงานร่วมกัน เรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน นั้นน่าจะกระทำตามโครงสร้างหน้าที่ตาม พ.ร.บ สหกรณ์ หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า การ ทำงานร่วมกัน เรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน ส่วนใหญ่สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมักจะกระทำในระหว่าง ประธานกรรมการ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ สำหรับสมาชิกสหกรณ์นั้นจะได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์ปีละ 1 ครั้งเท่านั้น จึงทำให้ค่าสัมประสิทธิ์มีค่าติดลบ (-0.16) หรือผิดไปจากค่าที่คาดหวังเอาไว้ว่าน่าจะเป็นค่าบวก นอกจากนี้ยังพบ อีกว่านวัตกรรมใหม่ๆ เช่น การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการใหม่ๆ ทุกๆ เดือนของสหกรณ์การเกษตร สมาชิกมักพบไม่บ่อยนัก

4) ปัจจัยการจัดการความรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ ปัจจัยการจัดการความรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้าง นวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.16 หน่วย เช่น การที่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความตระหนักถึงความต้องการเรียนรู้และ

แลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ ประกอบกับบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และได้ทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่นั้นจะก่อให้เกิดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกต่อไป

5) ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 1.02 หน่วย เช่น การที่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีสามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง และมีความสามารถในการใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

จากผลการวิจัยยังพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมากที่สุด จากปัจจัยที่มีผลทั้ง 5 ปัจจัย ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีมีค่าเท่ากับ 1.02 (ตารางที่ 4.25)

3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ อธิบายผลการวิจัยตามตารางที่ 4.26 ดังนี้

ตารางที่ 4. 26 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้

n. = 1,800

ตัวแปรอิสระ (X)	ตัวแปรตาม (Y)	
	การลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Y1)	ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Y2)
ความรอบรู้แห่งตน (X6)	0.17***	0.06**
แบบแผนความคิด (X7)	0.47***	0.31***
วิสัยทัศน์ร่วม (X8)	0.59***	1.14***
การเรียนรู้เป็นทีม (X9)	1.52***	2.49***
ความคิดเป็นระบบ (X10)	0.60***	0.97***
F	365.09	112.02
R ²	0.98	0.96

ที่มา: จากการคำนวณ

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.26 ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Y1) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (X6), 2) แบบแผนความคิด (X7), 3)

วิสัยทัศน์ร่วม (X8), 4) การเรียนรู้เป็นทีม (X9), และ 5) ความคิดเป็นระบบ (X10) ทั้งนี้จากผลวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่าการวิจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Y1) ทั้ง 5 ปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถอธิบายในแต่ละปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Y1) ในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

1) ความรอบรู้แห่งตนของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ส่งผลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ปัจจัยความรอบรู้แห่งตนของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้การลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกลดลง 0.17 หน่วย นั้นหมายความว่าเมื่อบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก มีความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง นอกจากนี้บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการเรียนรู้งานในหน้าที่รวมทั้งศึกษาค้นคว้าเรียนรู้จากการศึกษาจากสิ่งต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าและใฝ่หาความรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ตามลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์เซ็นท์ ส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เช่น ลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน และมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่า เป็นต้น

2) แบบแผนความคิดของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ส่งผลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน กล่าวคือแบบแผนความคิดของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.47 หน่วย เช่น บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิมในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปและมีการแลกเปลี่ยนความรู้รวมทั้งประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก นอกจากนี้บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความพยายามในการแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอรวมทั้งมีการปรับวิธีคิด และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้นเสมอ

3) วิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ส่งผลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน กล่าวคือการที่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วยส่งผลทำให้การลดต้นทุนในการปฏิบัติงานลดลง 0.59 หน่วย นั้นหมายความว่า บุคลากรในองค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้บุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น การประชุมระดมความคิดเห็น การเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เป็นต้น รวมทั้งองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนที่ทำให้บุคลากรต้องการร่วมบูรณาการให้บรรลุเป้าหมายเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

4) การเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ส่งผลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้การลดต้นทุนในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 1.52 หน่วย เช่น การที่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้รับความรู้จากองค์กรในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม และบุคลากรในทีมงานมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆกันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งบุคลากรในทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ บุคลากรเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคน นอกจากนี้บุคลากรในทีมงานมีการสอดประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีในองค์กรและการทำงานเป็นทีมที่มีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน มีการเรียนรู้ข้อมูลในการทำงานเพื่ออภิปรายและสรุปเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงาน สมาชิกในทีมงานมีการติดตามและประเมินผลการทำงานร่วมกัน บุคลากรมีความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานของ

องค์กร และในการทำงานทุกครั้ง บุคลากรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการลดความสูญเสียหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

5) ความคิดเป็นระบบของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ส่งผลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความคิดเป็นระบบเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้การลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน 0.60 หน่วย เช่น บุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้มีบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่างๆ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอน ซึ่งจะก่อให้เกิดการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

จากผลการวิจัยยังพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยด้านการเรียนรู้เป็นทีมส่งผลกระทบต่อลดต้นทุนในการปฏิบัติงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมากที่สุดจากปัจจัยที่มีผลทั้ง 5 ปัจจัยซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเท่ากับ 1.52 (ตารางที่ 4.26)

จากตารางที่ 4.26 ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของ

ร.เซ็นท์ต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Y2) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (X6), 2) แบบแผนความคิด (X7), 3) วิสัยทัศน์ร่วม (X8), 4) การเรียนรู้เป็นทีม (X9), และ 5) ความคิดเป็นระบบ (X10) ทั้ง 5 ปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถอธิบายในแต่ละปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Y2) ในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

1) ความรอบรู้แห่งตนของบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือความรอบรู้แห่งตนของบุคลากรเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.06 หน่วย เช่น การที่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง นอกจากนี้บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการเรียนรู้งานในหน้าที่ รวมทั้งศึกษาค้นคว้าเรียนรู้จากการศึกษาจากสิ่งต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าและไฝ่หาความรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ตามลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์เซ็นท์ ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เช่น สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการเร่งการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการใหม่ๆ ทุกๆ เดือน และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการบริการ หรือประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เป็นต้น

2) แบบแผนความคิดของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ แบบแผนความคิดของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.31 หน่วย เช่น บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิมในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก นอกจากนี้บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความพยายามในการแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอ รวมทั้งมีการปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้นเสมอ

3) วิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมกล่าวคือ การที่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วยส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 1.14 หน่วย นั้นหมายความว่าบุคลากรในองค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้บุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น การประชุมระดมความคิดเห็น การเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เป็นต้น รวมทั้งองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนที่ทำให้บุคลากรต้องการร่วมบูรณาการให้บรรลุเป้าหมายเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เป็นต้น

4) การเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมกล่าวคือ การเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 2.49 หน่วย เช่น การที่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้รับความรู้จากองค์กรในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม และบุคลากรในทีมงานมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งบุคลากรในทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และบุคลากรเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคน นอกจากนี้บุคลากรในทีมงานมีการสอดประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีในองค์กร และการทำงานที่เป็นทีมที่มีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน มีการเรียนรู้ข้อมูลในการทำงานเพื่ออภิปรายและสรุปเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงาน สมาชิกในทีมงานมีการติดตามผลและประเมินผลการทำงานร่วมกัน บุคลากรมีความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในการทำงานทุกครั้ง รวมทั้งบุคลากรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมโดยเฉพาะ เช่น สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการเร่งการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการใหม่ๆ ทุกๆ เดือน และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการบริการ หรือประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เป็นต้น

5) ความคิดเป็นระบบของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นท์ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมกล่าวคือ ความคิดเป็นระบบเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 0.97 หน่วย เช่น บุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเหมือนกับส่วนอื่นในองค์กร นอกจากนี้บุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้มีบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่างๆ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เป็นต้น

จากผลการวิจัยยังพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยด้านการเรียนรู้เป็นทีมส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมากที่สุด จากปัจจัยที่มีผลทั้ง 5 ปัจจัย ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเท่ากับ 2.49 (ตารางที่ 4.26)

4. ผลการวิจัยตอนที่ 4. ข้อเสนอแนะและแนวทางในการดำเนินงานงานของชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยในตอนี่ 4 ผู้วิจัยนำผลการวิจัยจากการจัดเวทีสนทนา คณะกรรมการสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ ซึ่งได้ให้ความเห็นความเห็นในประเด็นต่างๆ สรุปได้ดังนี้

4.1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

การก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกล้วนมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในเมืองใหญ่ เช่น สหกรณ์การเกษตรสมาชิกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากในปัจจุบันระบบเศรษฐกิจและสังคม ได้เปลี่ยนไปเป็นอย่างมาก เช่น จังหวัดปทุมธานี และนนทบุรีจากอดีตเคยเป็นพื้นที่การเกษตรแต่ปัจจุบันพื้นที่ทำการเกษตรได้ลดลงเป็นอย่างมาก เนื่องจากที่ดินได้นำไปใช้ในกิจกรรมอื่นๆ นอกจากการเกษตร นอกจากนี้การคุกคามจากปัจจัยภายนอก และชุมชนเมืองได้ส่งผลต่อการทำการเกษตรและการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเป็นอย่างมาก สมาชิกสหกรณ์การเกษตรสมาชิกบางส่วนได้รับผลกระทบจากภัยคุกคามดังกล่าว จากแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความจำเป็น เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตามปรัชญา หลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั้ง 9 แห่งก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เช่น ประธานกรรมการ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก ดังนั้นหากสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถยึดหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ไม่ว่าที่ใดน่าจะเป็นการเสริมแรงให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง และสามารถดำเนินการต่อไปภายใต้กระแสสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างน้อยที่สุดหลักการถ่ายทอดองค์ความรู้ในมวลหมู่สมาชิกสหกรณ์ก็สอดคล้องกับหลักปรัชญา อุดมการณ์ และแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก กล่าวคือหลักการว่าด้วยการช่วยเหลือตนเอง ช่วยเหลือผู้อื่น และช่วยเหลือสังคม และถ่ายทอดความรู้ให้แก่มวลหมู่สมาชิกแบบเพื่อนและญาติ นอกเหนือไปจากนี้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสมาชิกแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ทำหน้าที่เปรียบเสมือนองค์กรตัวอย่างและเป็นพี่เลี้ยง สำหรับสหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั่วประเทศไทย ยังมีนโยบายและหลักการในการสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั่วประเทศในทุกภูมิภาค ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับมีความเต็มใจที่จะเป็นผู้คงแก่เรียนและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ให้ทันกับยุคสมัย สหกรณ์การเกษตรสมาชิกบางแห่งได้มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจ เช่นการที่สหกรณ์การเกษตรสมาชิกบางแห่งมีการให้เช่าอาคารสถานที่ ที่เป็นทรัพย์สินของสหกรณ์ เพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์การเกษตรสมาชิกอีกทางหนึ่ง นับเป็นทางรอดและการปรับตัวของสหกรณ์จากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

4.2. มีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องพัฒนาสหกรณ์การเกษตรสมาชิกของท่านในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะอะไร

มีความจำเป็นเป็นอย่างมากที่จำเป็นต้องพัฒนาองค์กรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เมื่อได้ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว สหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั้ง 9 แห่งสามารถทำได้ เนื่องจากพื้นฐานของสมาชิกส่วนใหญ่แล้วมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันและกัน แต่ยังไม่เป็นทางการตามแบบแผน แต่ที่ได้ทำการศึกษามามีความเห็นว่าวินัยในการจัดการในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถที่จะกระทำได้ นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกอยากเห็นเป็นรูปธรรมว่าต่อไปการทำอาชีพการเกษตรจะเป็นการทำ การเกษตรแนวใหม่ หรือการเกษตรที่แตกต่างไปจากการเกษตรระบบเดิม โดยระบบการเกษตรแนวใหม่นี้จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นเพื่อใช้แทนแรงงานในการเกษตรน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับเกษตรแบบเก่า นอกจากนี้เกษตรกรที่ทำการเกษตรแนวใหม่จะเป็นเกษตรกรรุ่นใหม่ คนรุ่นใหม่ รวมทั้งบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเป็นคนรุ่นใหม่มีความสามารถที่จะปรับตัวและสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในการพัฒนาเข้าสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

4.3. สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสหกรณ์ในรูปแบบดังต่อไปนี้

- 1) พลวัตการเรียนรู้
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร
- 3) การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากร
- 4) การจัดการความรู้
- 5) การใช้เทคโนโลยี

การปรับเปลี่ยนปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้จะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้หรือไม่ อย่างไร

โดยภาพรวมกล่าวได้ว่าสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้จัดการกระทำในลักษณะต่างๆ มาพอสมควรแต่บางครั้งการกระทำจากการปฏิบัติงานอาจไม่ได้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนอย่างเป็นทางการ อย่างน้อยที่สุดสหกรณ์การเกษตรสมาชิกก็นำหลักการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มาใช้กับสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ในตอนแรกจากการอบรมจากเจ้าหน้าที่ วิทยากร และข้าราชการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการถ่ายทอดความรู้ และสหกรณ์ได้นำความรู้ดังกล่าวมาปรับใช้กับสหกรณ์ นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการเรียนรู้ สำหรับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามหลักการและแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น สหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้กระทำดังนี้

พลวัตการเรียนรู้: บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้รับการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อีเมลล์ ไลน์ จดหมายข่าว การประชุมกลุ่มย่อย การจัดเวทีเสวนา การระดมสมอง เป็นต้น สมาชิกและบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการสนทนาในไลน์กลุ่ม การออกพื้นที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์พบปะกลุ่มสมาชิก นอกจากนี้สมาชิกมีการรวมกลุ่มกัน มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิก การติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวของสหกรณ์จากชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เกือบทุกประเภท เพื่อให้ข่าวสารความรู้แก่สมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังนับเป็นการกระตุ้นเตือนความทรงจำโดยการส่งผ่านข้อมูลต่างๆ และการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกสหกรณ์อีกด้วย

บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี โดยปรกติกการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรนั้นจะให้เป็นระบบโดยพื้นฐาน กล่าวคือเป็นไปตามกฎระเบียบของสหกรณ์การเกษตรที่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน การตัดสินใจใดๆ ที่สำคัญต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการและที่ประชุมใหญ่ประจำปีของสมาชิก

บุคลากรในสหกรณ์มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จ เช่น คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ มีการเข้ารับการฝึกอบรมและใฝ่หาความรู้ใหม่ตลอดเวลา การเข้าอบรมของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสามารถกระทำได้ 2 ทางคือ การจัดอบรมโดยสหกรณ์การเกษตรสมาชิกทำการจัดฝึกอบรมเองหรือการเข้ารับการอบรมที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานอื่น เช่น การเข้ารับการอบรมแผนพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ ที่จัดโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ การจัดอบรมแผนพัฒนาสหกรณ์ที่จัดโดยศูนย์ถ่ายทอดความรู้สหกรณ์ การอบรมการเพิ่มช่องทางการตลาด การจัดทำและปรับปรุงเว็บไซต์ของสหกรณ์ในโครงการ 1 อำเภอ 1 สหกรณ์ การจัดอบรมกฎหมายเกี่ยวกับสินเชื่อแก่สมาชิกสหกรณ์ การอบรมเรื่องความเข้มแข็งของสหกรณ์โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การอบรมเรื่องกลยุทธ์การบริหารและการจัดการด้านการตลาด เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

การปรับเปลี่ยนองค์กร บุคลากรในสหกรณ์สหกรณ์การเกษตรสมาชิก เช่น ประธานกรรมการ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ ผู้จัดการ และสมาชิกสหกรณ์ในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์เห็นความสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่

เอื้อต่อการเรียนรู้ต่อสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเป็นอย่างมาก นอกจากนี้บุคลากรทุกฝ่ายในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการสนับสนุนการป้องกันหรือการให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและพร้อมใจกันที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทางที่ดีขึ้น สมาชิกสหกรณ์ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรน่าจะเกิดจากแรงผลักดันจากบุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากร ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ มีความพยายามที่จะทำให้บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีศักยภาพที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงาน โดยสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง สำหรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก และบางครั้งเป็นจัดการศึกษาดูงานของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรสมาชิกนอกสถานที่ นอกจากนี้ประธานกรรมการสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน และมอบหมายงานไปสู่ระดับปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน เช่น การมอบหมายงานให้ผู้จัดการเข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตรต่างๆ แต่ไม่มีการมอบอำนาจดังกล่าวไปให้กับสมาชิกสหกรณ์ ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก มีการทำงานร่วมกัน เรียนรู้และแก้ปัญหาพร้อมกัน แต่การเข้าร่วมการแก้ปัญหาในการทำงานของสมาชิกสหกรณ์นั้นมีส่วนร่วมน้อย ทั้งนี้โดยระบบการดำเนินงานสหกรณ์อาจถือได้ว่าคณะกรรมการสหกรณ์นั้นดำรงสภาพความเป็นสมาชิกก็เป็นไปได้ กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากรกระทำเฉพาะภายในสหกรณ์แต่ไม่มีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกสหกรณ์แต่อย่างใด

การจัดการความรู้ บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เช่น ประธานกรรมการสหกรณ์ คณะกรรมการ ผู้จัดการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ มีความตระหนักถึงความต้องการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ดังนั้นประธานกรรมการ คณะกรรมการ จำเป็นต้องเป็นบุคคลผู้เสียสละ และเป็นแบบอย่างในการนำองค์ความรู้ที่เป็นองค์ความรู้แห่งการเรียนรู้เต็มรูปแบบ สำหรับโอกาสที่ได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์การเกษตรสมาชิกนั้นมีโอกาสน้อยเพราะสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีงานประจำ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการทำงานร่วมกันระหว่างประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันแต่ไม่ได้ถ่ายทอดมายังสมาชิกสหกรณ์ การถ่ายทอดความรู้ในเรื่องดังกล่าวจึงเกิดการขาดช่วง ทั้งนี้สมาชิกสหกรณ์จำเป็นต้องได้รับการถ่ายทอดความรู้เนื่องจากในวันหนึ่งข้างหน้าสมาชิกสหกรณ์มีโอกาสและสามารถเข้ามาเป็นกรรมการสหกรณ์ได้

การใช้เทคโนโลยี บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก สามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง จะมีสมาชิกสหกรณ์การที่เป็นผู้สูงอายุบางกลุ่มเท่านั้นที่ไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างคล่องแคล่ว โดยเฉพาะสมาชิกสหกรณ์ในเขตปริมณฑล ความสามารถของบุคคลในสหกรณ์ที่สามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่ายภายในหรือระบบอินเทอร์เน็ตได้อย่างทั่วถึง เฉพาะฝ่ายจัดการและสมาชิกมีเพียงบางส่วนยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด ทั้งนี้สมาชิกสหกรณ์ที่มีอายุมากจะให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศน้อย บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ในฐานะเจ้าหน้าที่ ที่ทำงานในสหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาพบว่าการใช้เทคโนโลยียังใช้งานไม่เต็มที่เนื่องจากเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น สหกรณ์บางแห่งยังไม่มีตู้ ATM ให้สมาชิกฝากถอน หรือการทำธุรกรรมต่างๆ ออนไลน์ได้

4.4. สหกรณ์มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสหกรณ์ในรูปแบบดังต่อไปนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน
2. แบบแผนความคิด
3. วิสัยทัศน์ร่วม
4. การเรียนรู้เป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

การปรับเปลี่ยนปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้จะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้หรือไม่ อย่างไร

ความรอบรู้แห่งตน ความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ โดยเฉพาะประธานกรรมการและคณะกรรมการควรเป็นตัวอย่างในความมุ่งมั่นและเสียสละ มีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง

การเรียนรู้งานในหน้าที่รวมทั้งศึกษาค้นคว้าเรียนรู้จากการศึกษาจากสิ่งต่างๆ เพื่อความก้าวหน้า ไม่ค่อยมีโอกาสเนื่องจากมีภาระงานประจำ การใฝ่หาความรู้เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เรียนรู้หรือติดตามความรู้ข่าวสารใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาและทันต่อเหตุการณ์ ใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงานยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่พบจากหลายแง่มุม

แบบแผนความคิด บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีน้ำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิมส่วนใหญ่ได้จากประสบการณ์ส่วนบุคคลที่มีพื้นฐานที่แตกต่างกันออกไป แต่มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานในสหกรณ์ การปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ส่วนใหญ่ได้มาจากประสบการณ์การทำงานและประสบการณ์ส่วนตัวของแต่ละบุคคล

วิสัยทัศน์ร่วม สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกจากทุกภาคส่วน เช่น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการเจ้าหน้าที่และสมาชิก มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรสมาชิกยังมีการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์การเกษตรในการดำเนินงานโดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะ 3-5 ปี ขึ้นกับแต่ละสหกรณ์

การเรียนรู้เป็นทีม สหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้รับความรู้จากการฝึกอบรมและการประชุมให้มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มโดยเฉพาะจากกลุ่มเกษตรกรและหัวหน้ากลุ่มเกษตรกร และร่วมมือจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตร

การคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสมาชิกส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเหมือนกับส่วนอื่นในสหกรณ์ เนื่องจากก่อนสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์นั้น สมาชิกสหกรณ์จะได้รับการฝึกอบรมถึงบทบาทและหน้าที่ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์ แต่ในขณะที่เดียวกันสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ ไม่เข้าใจและไม่ให้ความสำคัญในการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สมาชิกสหกรณ์ควรได้รับสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่างๆ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอนและสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเป็นระบบโดยเฉพาะสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญต่อระบบสหกรณ์

จากผลการวิจัยตอนที่ 4 จากข้อมูลการจัดเวทีสนทนา คณะกรรมการสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ สามารถกล่าวสรุปผลการวิจัยในตอนต้นที่ 4 ได้ใน 4 ประเด็นหลักดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกนั้นมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้เปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์

การเกษตรสมาชิกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ทำการศึกษากว่า 9 แห่งนั้นมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปมาก การปรับตัวของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก โดยนำหลักการและแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของสหกรณ์ คือ การช่วยเหลือตนเอง ช่วยเหลือผู้อื่น และช่วยเหลือสังคม และถ่ายทอดความรู้ให้แก่มวลหมู่สมาชิกแบบเพื่อนและญาติ การทำงานร่วมกัน การแบ่งปันและการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นการนำหลักการและแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นคนในองค์กรในการเรียนรู้ร่วมกัน จึงจัดเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสหกรณ์การเกษตรสมาชิก นอกจากนี้สมาชิกสหกรณ์ทุกคนมีสถานภาพในการเป็นเจ้าขององค์กรหรือสหกรณ์ร่วมกัน สมาชิกเป็นผู้ให้บริการกระทำกิจกรรมทางธุรกิจกับสหกรณ์ จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กันกับทุกคนในสหกรณ์

2. สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความต้องการและจำเป็นในการนำแนวคิดและหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้กับสหกรณ์การเกษตรเนื่องจากปัจจุบันระบบการทำการเกษตรได้ปรับเปลี่ยนไป และการจำกัดในทรัพยากรที่ดินที่ใช้ในการเกษตร ก่อให้เกิดการเกษตรแบบใหม่ที่เน้นการใช้แรงงานและทรัพยากรที่น้อยลง ประกอบกับในปัจจุบันเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ อยู่ในช่วงเวลาเปลี่ยนผ่านจากเกษตรกรรุ่นเก่ามาเป็นเกษตรกรรุ่นใหม่ ที่จำเป็นและต้องการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรของสหกรณ์ตามแนวคิดของมาร์คคอร์ท สามารถสรุปได้ว่าโดยพื้นฐานสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มาใช้กับสหกรณ์มาแล้ว โดยมีจุดเริ่มต้นจากการสนับสนุนทางวิชาการจากหน่วยงานของรัฐ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ และหน่วยงานอื่นๆ สำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คคอร์ทนั้น สหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถนำมาปฏิบัติดังนี้ 1) พฤติกรรมการเรียนรู้: บุคลากรในสหกรณ์ได้รับการสนับสนุน การกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อีเมลล์ โอนไลน์ จัดหมายข่าว การประชุมกลุ่มย่อย การจัดเวทีเสวนา การระดมสมอง การฝึกอบรมทางวิชาการเกษตรอื่นๆ เป็นประจำ และสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่าโครงสร้างการจ้ององค์กรของสหกรณ์เป็นไปตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ทั้ง 4 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ปีพุทธศักราช 2511 2542 2553 และ 2562 โครงสร้างการจ้ององค์กรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกยังคงเดิม กล่าวคือ ประกอบด้วยประธานกรรมการ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก และการดำเนินการตามแผนธุรกิจต่างๆ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรนั้นไม่สามารถทำได้ แต่การสร้างบรรยากาศภายในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสำหรับทุกคนสามารถกระทำได้เพื่อเสริมสร้างการเอื้อต่อบรรยากาศในการเรียนรู้ 3) การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากร โดยการสนับสนุนการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและเรียนรู้ทางวิชาการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ประธานกรรมการสหกรณ์ควรมีการกระจายอำนาจโดยพื้นฐานของการบริหารงาน เพื่อให้ทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกันและมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรสมาชิกโดยการตัดสินใจจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก 4) การจัดการความรู้ สหกรณ์การเกษตรสมาชิกควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ ทั้งจากประธานกรรมการ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก เปิดโอกาสให้ทุกคนที่ได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์การเกษตรสมาชิก และ 5) การใช้เทคโนโลยี สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์โดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารต่างๆ ที่สามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกได้สะดวก รวดเร็ว นอกจากนี้ยังคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีในอนาคตที่เหมาะสม และคุ้มค่ากับสหกรณ์การเกษตรสมาชิกอีกด้วย

4. สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายในสหกรณ์ตามหลักการวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เซ็งเก้ ดังนี้ 1) ความรอบรู้แห่งตน สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ การสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้งานในหน้าที่รวมทั้งศึกษาค้นคว้าเรียนรู้จากการศึกษาจากสิ่งต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง 2) แบบแผนความคิด สหกรณ์การเกษตรสนับสนุนการปรับวิถีคิดและวิธีการทำงานในสหกรณ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และการทำงาน การแก้ปัญหาซึ่งส่วนใหญ่ได้มาจากประสบการณ์การทำงานและประสบการณ์ส่วนตัวของแต่ละบุคคล 3) วิสัยทัศน์ร่วม สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก จากทุกภาคส่วนและบุคคลทุกคนที่เกี่ยวข้อง หรือมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ 4) การเรียนรู้เป็นทีม สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มโดยเฉพาะจากกลุ่มเกษตรกรและหัวหน้ากลุ่มเกษตรกร และร่วมมือจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตร และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ สหกรณ์การเกษตรสมาชิกสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่างๆ ต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร ได้แก่ ประธานกรรมการ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอนและสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเป็นระบบโดยเฉพาะสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นเกษตรกรรุ่นใหม่ให้ความสำคัญต่อระบบสหกรณ์

5. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกดังต่อไปนี้

(1) แนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในขอบเขตการวิจัยในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกอีก 9 แห่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เป็นสหกรณ์การเกษตรสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในทุกระดับจะเกิดการพัฒนาดังเกิดจากแรงผลักดันจากทั้งตัวของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกและบุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก คือ ประธานกรรมการ คณะกรรมการ ผู้จัดการสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ ทุกคนในสหกรณ์การเกษตรมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรเกษตรต้องตระหนักถึงหลักวินัยที่สำคัญ 5 ประการของมาร์คอร์ตในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้การส่งเสริม สนับสนุน ปลุกจิตสำนึก ในด้านต่างๆ แก่บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกวินัย 5 ประการของบุคลากรในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์เซ็งเก้ อันประกอบไปด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ การพัฒนาบุคลากรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถกระทำได้อย่างไม่ยากนักทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตั้งอยู่บนพื้นฐาน การช่วยเหลือ แบ่งปัน การเรียนรู้ การเผยแพร่ และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งนับว่าเป็นรากฐานที่สำคัญและแข็งแกร่งในการสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) จากข้อค้นพบที่ว่าปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีในสหกรณ์การเกษตรจะมีอิทธิพลและส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรม จึงสามารถกล่าวได้ว่าในปัจจุบันและในอนาคต การใช้เทคโนโลยีในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกจะเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินงานในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก และมีผลต่อบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในทุกระดับทั้งประธานกรรมการ คณะกรรมการสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ ผู้จัดการ ฝ่ายจัดการ ดังนั้นการติดตามและการหาความรู้ในการใช้เทคโนโลยีจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรทุกคนทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก การศึกษา การติดตาม การใช้งานเทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์การเกษตร

สมาชิกมีความจำเป็นที่บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกต้องคำนึงถึงในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามปัจจัยดังนี้คือ TDKAP ทั้งนี้ T หมายถึง Technology D หมายถึง Dynamic K หมายถึง Knowledge A หมายถึง Adjustment และ P หมายถึง Personal Mastery และในรูปแบบ PMBTS ทั้งนี้ P หมายถึง Personal Mastery M หมายถึง Mental Models B หมายถึง Building Shared Vision T หมายถึง Team Learning และ S หมายถึง Systems Thinking

(3) ข้อเสนอแนะในการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานสำหรับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์สมาชิก โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั่วประเทศไทย 4,426 แห่งทั่วประเทศในทุกภูมิภาคและจัดเป็นสหกรณ์ที่มีจำนวนสหกรณ์มากที่สุดและมีจำนวนสมาชิกสหกรณ์มากที่สุดในบรรดาสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท ในประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ทำหน้าที่เปรียบเสมือนพี่เลี้ยงแก่สหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั่วประเทศ ควรมีการสนับสนุนส่งเสริมลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรในทุกระดับได้รับการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อีเมลล์ โลก จดหมายข่าว การประชุมกลุ่มย่อย การจัดเวทีเสวนา การระดมสมอง เป็นต้น เนื่องจากการใช้กระบวนการสื่อสารและการเรียนรู้ที่ถูกต้องคือการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน และเนื่องจากบุคลากรได้มีช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่มากขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรทุกระดับสามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ปลูกฝังความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จ รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์การเกษตร ส่งเสริมกระบวนการในการทำงานร่วมกันระหว่างประธานกรรมการ สหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน มีการนำคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก นอกจากนี้บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งตัวบุคคลและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

(4) ข้อเสนอแนะในการสนับสนุน ส่งเสริมความสามารถในการสร้างนวัตกรรมสำหรับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถกระทำได้นี้ การสนับสนุนลักษณะองค์กรด้านพลวัตการเรียนรู้ เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ สนใจใฝ่ หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ การสร้างบรรยากาศในองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกให้เป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้แก่มวลหมู่สมาชิกและบุคคลภายนอก บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์ รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 ข้อเสนอแนะในรายละเอียดแต่ละด้านจากผลการวิจัย ตอนที่ 1 และ 2

(1) ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางและนโยบายอย่างเป็นทางการในการส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้นำองค์ความรู้ และหรือทักษะที่ได้รับจากการเรียนรู้และการฝึกอบรมมาทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ให้เกิดขึ้นกับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ทั้งนี้การฝึกอบรม

สามารถกระทำได้ทั้งการฝึกอบรมจากวิทยากรในสหกรณ์เอง จากผู้รู้ จากนักปราชญ์ในท้องถิ่น หรือการขอความร่วมมือ และความช่วยเหลือจากภาครัฐ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตรหรือจากภาคเอกชน โดยเน้นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์การเกษตรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และความคิดอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั้งหมด 4,426 แห่งทั่วประเทศ ควรมีแนวทางและนโยบายอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยสามารถระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้อีกด้วย

(2) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางปฏิบัติในการทำงานร่วมกันระหว่างประธานกรรมการสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้สามารถทำได้โดยการรวบรวม การสร้าง การจัดระเบียบ การแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูล ทักษะ ประสบการณ์ ไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้ และ ปัญญาในที่สุด การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกล้วนสามารถกระทำได้ทั้งความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) สำหรับความรู้ชัดแจ้งนั้นบุคลากรผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ มีทักษะการทำงานในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถเขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ เป็นต้น สำหรับความรู้แฝงเร้นนั้นเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ตัวบุคคล บุคลากร ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น โดยเฉพาะบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั่วประเทศ ด้วยเหตุนี้ความรู้แฝงดังกล่าวจึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คน หรือบุคลากรได้มีโอกาสพบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน สำหรับสหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั่วประเทศไทย

(3) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางและนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนบุคลากรทุกระดับในการใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์การเกษตรสมาชิกทั่วประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั่วโลกว่าเป็นยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลัน (Disruptive Technology) สหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้เริ่มตั้งแต่ 1) เซิร์ฟเวอร์คอมพิวเตอร์ (Server Computer) มีผู้ดูแลเครื่องเซิร์ฟเวอร์ (Server) เครื่องหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ซึ่งทำงานให้บริการ ในระบบเครือข่ายแก่ลูกค้าซึ่งให้บริการผู้ใช้อีกหนึ่ง เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นเซิร์ฟเวอร์นี้ควรมีประสิทธิภาพสูง มีความเสถียร สามารถให้บริการแก่ผู้ใช้ได้เป็นจำนวนมากภายในเซิร์ฟเวอร์ให้บริการได้ด้วยโปรแกรมบริการ ซึ่งทำงานอยู่บนระบบปฏิบัติการอีกชั้นหนึ่ง ตัวอย่างเซิร์ฟเวอร์ได้แก่ เว็บเซิร์ฟเวอร์ เมลเซิร์ฟเวอร์ โดเมนเนมเซิร์ฟเวอร์ (DNS) วิดีโอสตรีมมิ่งเซิร์ฟเวอร์ ไฟล์เซิร์ฟเวอร์ 2) ไมโครคอมพิวเตอร์ (Microcomputer) มีไว้บริการให้กับสมาชิก และบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก 3) โน้ตบุ๊ก (Notebook or Laptop) 4) แท็บเล็ตคอมพิวเตอร์ (Tablet) และ 5) สมาร์ทโฟน (Smart Phone) คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้สำหรับสหกรณ์การเกษตรสมาชิกล้วนสามารถนำมาใช้ได้ดังนี้ 1) การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกและเครือข่าย .2) การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารห้องประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (VDO Conference System) แจ้งวาระการประชุม ระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ระบบรับฟังความคิดเห็น ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ 3) โปรแกรมระบบงานและฐานข้อมูล ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) ระบบบุคลากร (Human Resource) และสมาชิกสหกรณ์ ระบบบริหารจัดการเอกสาร (Document

Management) 4) ระบบสนับสนุนการดำเนินงาน ระบบจัดเก็บและสืบค้นเอกสารประกอบการประชุม การทำงานต่างๆ ฐานข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์ ระบบประชาสัมพันธ์ข่าวสารและกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

(4) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางและนโยบายที่สนับสนุนบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกท่านใดที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกควรได้รับการสนับสนุน การส่งเสริม หรือการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อ อาจเป็นการสนับสนุนบางส่วนหรือเป็นการสนับสนุนทั้งหมดก็ได้ ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถจัดหางบประมาณส่วนนี้ได้จากการจัดสรรผลกำไรของสหกรณ์ที่นำมาใช้ในการศึกษาอบรมบุคลากรนั่นเอง ซึ่งปรกตีสหกรณ์ได้จัดสรรผลกำไรของสหกรณ์ตามข้อบังคับหรือกฎหมายสหกรณ์อยู่แล้ว

(5) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรของสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่พบจากหลายแง่มุม ทั้งนี้เกิดจากการสังมประสบการณ์ การศึกษา การทำงานและทักษะการทำงานต่างๆที่เกิดขึ้น ในส่วนของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถสร้างบรรยากาศ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการสนับสนุนบุคคลที่มีความสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่พบจากหลายแง่มุม และรับฟัง ยอมรับความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ และทักษะแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันออกไป แต่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถฝึกฝนการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่พบจากหลายแง่มุมในการทำงานได้ ทั้งการฝึกฝนจากตัวเอง เพื่อนร่วมงาน และจากองค์กร เป็นต้น

(6) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนของบุคลากรของสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ให้เป็นบุคคลที่มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป เช่น การสร้างบรรยากาศในองค์กร การฝึกอบรม การจัดกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่าย และสมาชิกสหกรณ์ เข้าใจที่มา สาเหตุและบ่อเกิดแห่งปัญหาทั้งหมด ปัญหาแก้ยากหากไม่แมน (Know the Problem) และไม่เข้าใจที่มาของปัญหา และต้องเข้าใจเครื่องมือที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาตลอดทั้งแนวทางการเลือกใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหาต่างๆ การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถกระทำได้ ต้องร่วมมือกันจากบุคลากรทุกภาคส่วนในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถนำหลักการ การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning: PBL) ในการจัดกิจกรรมให้แก่บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ซึ่งนับเป็นการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน โดยปัญหานั้นเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้เรียนหรือบุคลากรในองค์กร อาจเป็นเรื่องที่ผู้เรียนสนใจหรือมีความหมายกับผู้เรียนที่สามารถนำมาสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ และในท้ายที่สุดแล้วบุคลากรสามารถเขียนรายงานจากการเรียนรู้ และได้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ที่ได้อเข้ามา มีการอภิปราย วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้วนำมาสรุปเป็นหลักการและแนวทางเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานสหกรณ์การเกษตรสมาชิกครั้งต่อไป

(7) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนของบุคลากรของสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ให้เป็นบุคคลที่มีทักษะในการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแหล่งเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้แหล่งความรู้ในปัจจุบันบุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและมาจากหลายแหล่ง โดยเฉพาะบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกโดยการเน้นการศึกษาเรียนรู้ โดยการคิดสังเคราะห์จากแหล่งเรียนรู้ของบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดที่ตึงองค์ประกอบต่างๆ มาหลอมรวมกันภายใต้โครงร่างใหม่อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่มี

ลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากเดิม นำมาใช้ในการแก้ปัญหาการทำงานในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก นอกจากนี้ยังสนับสนุนการสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีวิธิต่างๆที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปรึกษาหารือร่วมกันในการวางแผนการทำงาน

(8) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนบุคลากรสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิกให้เป็นบุคคลที่สามารถนำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม ซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการทำงานของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิก สร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน อันประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดรายละเอียดของปัญหา เป็นการทำความเข้าใจกับปัญหาเพื่อแยกให้ออกว่าข้อมูลที่กำหนดมาในปัญหาหรือเงื่อนไขของปัญหาคืออะไรและสิ่งที่ต้องการคืออะไร อีกทั้งวิธีการที่ใช้ประมวลผลในการวิเคราะห์ปัญหาใด 2) วางแผนในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนนี้จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้แก้ปัญหาเป็นหลัก ขั้นตอนนี้จะเริ่มจากการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหา โดยพิจารณาความเหมาะสมระหว่างเครื่องมือกับเงื่อนไขต่างๆ ของปัญหาซึ่งหมายถึงรวมถึงความสามารถของเครื่องมือในการแก้ปัญหาดังกล่าว และสิ่งที่สำคัญคือความคุ้นเคยในการใช้งานเครื่องมืออื่นๆ ของผู้แก้ปัญหา 3) ดำเนินการแก้ปัญหา นับเป็นขั้นตอนที่ต้องลงมือแก้ปัญหาโดยใช้เครื่องมือที่ได้เลือกไว้ ในขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่เลือกใช้ซึ่งผู้แก้ปัญหามustศึกษาให้เข้าใจและเชี่ยวชาญ ในขณะที่ดำเนินการหากพบแนวทางที่ดีกว่าที่ออกแบบไว้ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ 4) การตรวจสอบและปรับปรุงเป็นขั้นตอนหลังจากที่ลงมือแก้ปัญหาแล้ว ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าวิธีการนี้ให้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง โดยผู้แก้ปัญหามustตรวจสอบว่าขั้นตอนและวิธีที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับรายละเอียดของปัญหาหรือไม่อย่างไร 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

(9) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนของบุคลากรของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิกให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถปรับวิธิต่างๆและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ภายในและภายนอกสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกย่อมมีการปรับวิธิต่างๆและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ แนวคิดในการปรับวิธิต่างๆและวิธีการทำงานของบุคลากรสามารถกระทำได้โดยทบทวนสิ่งที่ตนเองเป็นอยู่ ลองทำอะไรใหม่ๆที่ไม่เคยทำ มองภาพรวมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยเหตุและผล การเชื่อมั่นในความสามารถและลองทำในสิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนาการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

(10) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนของบุคลากรของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ให้เป็นบุคคลมีโอกาสในการแสดงออกตามค่านิยมร่วมขององค์กรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกและการปลูกฝังค่านิยมร่วมขององค์กรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ทั้งนี้ค่านิยมร่วมองค์กรนับเป็นค่านิยมหลัก หรือ Core Value จัดเป็นหลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กร และบุคลากรในองค์กรปฏิบัติตาม ค่านิยมหลักขององค์กรจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ตลอดจนเป็นแนวทางชั้นนำและสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจด้วยวิธีการที่เหมาะสม

(11) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนของบุคลากรของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานกิจกรรมเพื่อชื่อเสียงขององค์กร บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถสร้างชื่อเสียง เช่น การสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรสมาชิกเข้าร่วมประกวดสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติในแต่ละปี ทั้งนี้สหกรณ์ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ซึ่งจะ

เข้ารับพระราชทานโล่รางวัลเนื่องในงานพระราชพิธีพืชมงคลจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ ณ พลับพลาที่ประทับมณฑลพิธีท้องสนามหลวงนับเป็นการสร้างผลงานกิจกรรมเพื่อชื่อเสียงขององค์กรสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เป็นต้น

(12) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนบุคลากรของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรสมาชิกควรมีการสร้างค่านิยมแห่งการสร้างสรรคในองค์กร พร้อมปลูกฝังบุคลากรทุกคนในองค์กร การสร้างค่านิยมแห่งการสร้างสรรคเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถือว่าเป็นตัวกำหนดแนวทางการทำงานให้กับบุคลากรทุกคน ทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

(13) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนบุคลากรทุกระดับและเพื่อนสมาชิกในทีมงานเข้าใจขั้นตอนการทำงานขององค์กรเหมือนกันทุกคน โดยเฉพาะบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานตามขั้นตอนและสายงาน รวมทั้งบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจนอีกด้วย

(14) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนบุคลากรทุกระดับและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน สำหรับสหกรณ์การเกษตรสมาชิกทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงาน ควรมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จของงานร่วมกัน ทั้งนี้เกณฑ์ความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) จะต้องมีความชัดเจนวัดผลได้ บุคลากรและทีมงานต้องมีความเข้าใจตรงกัน มีการประเมินผลอย่างไม่ลำเอียง มีกรอบระยะเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผล ไม่ยากหรือง่ายเกินไปนอกจากนี้ยังมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่มีความต้องการในการบรรลุเป้าหมาย

(15) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนบุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ข้อมูล เพื่ออภิปรายและสรุปเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ข้อมูลเพื่ออภิปรายจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในองค์กรสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

(16) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนบุคลากรและเพื่อนสมาชิกในทีมงานมีการติดตามผลร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลร่วมกันในมวลหมู่บุคลากรในทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก

(17) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนบุคลากรที่จะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานต่างๆ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมีขั้นตอน ทั้งนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือได้ว่าเป็นทักษะชีวิตและการทำงานของบุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร ทักษะชีวิตเป็นความสามารถของบุคคลที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ รอบตัวในสภาพสังคมปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับการปรับตัวในอนาคต ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นความสามารถที่อยู่ในตัวบุคลากรทุกคน ดังนั้นสหกรณ์การเกษตรสมาชิกควรให้ความสำคัญโดยการตระหนักและปลูกฝังความคิดสร้างสรรค์จนทำให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

(18) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีแนวทางในการสนับสนุนบุคลากรเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้กระบวนการเรียนรู้ที่บุคลากรริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ความต้องการ และความถนัดโดยมีเป้าหมาย รู้จักแสวงหาแหล่งทรัพยากรของการเรียนรู้ เลือกวิธีการเรียนรู้ จนถึงการประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของบุคลากร โดยจะดำเนินการด้วยตนเองหรือร่วมมือช่วยเหลือกับผู้อื่นหรือไม่

ก็ได้ นอกจากนี้บุคลากรต้องมีเจตนาที่จะเรียนด้วยความอยากรู้ด้วยตัวเอง สหกรณ์การเกษตรสมาชิกจะต้องสร้างบรรยากาศและสนับสนุน การเรียนรู้ด้วยตัวเอง หรือมีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตัวเองเกิดขึ้นในองค์กรสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เป็นต้น

