

**แนวทางการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สำหรับการจัดการเพื่อความมั่นคงและสมรรถนะ
ในการบรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบันการเงิน:
กรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร**

**A Human Resource Development Administration Approach
for Stability and Competency to Achieve the Financial
Institution's Vision: The Case of Bank for Agriculture and
Agricultural Cooperatives (BAAC)**

พิพัฒน์ ไทรพัก*

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ โดยศึกษาความเชื่อมโยงของปัจจัยเป็นตัวแทนสำหรับใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) อันจะนำไปสู่ความมั่นคงและความสามารถในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การคือการช่วยพัฒนาระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

ผลการศึกษาที่อาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย การวิเคราะห์เส้นทาง และการวิเคราะห์ถดถอย พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรประกอบด้วย 16 ปัจจัยซึ่งมีโครงสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเป็นตัวแทนเส้นทาง (Path Analysis Model) และยังพบอีกว่าเจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในการมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรสามารถส่งผลต่อการเพิ่มทรัพย์สินของเกษตรกร นอกจากนี้พบอีกว่าในพื้นที่ภาคที่พนักงาน ธ.ก.ส. มีเจตคติในการมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกรสูง ได้ส่งผลให้เกษตรกรในพื้นที่ภาคดังกล่าวมีรายได้สูงขึ้นตามไปด้วย

การค้นพบดังกล่าวนำไปสู่ข้อสรุปว่า การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และภารกิจของ ธ.ก.ส. เกิดจากเหตุหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์แบบเส้นทาง ทุกเหตุปัจจัยส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบรรลุคุณภาพชีวิตของเกษตรกรซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดตามวิสัยทัศน์และ

* นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ภารกิจ อีกทั้งเจตนารมณ์ในการก่อตั้ง ธ.ก.ส. ตลอดจนความคาดหวังของรัฐบาลและสังคมไทย

คำสำคัญ: การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.), คุณภาพชีวิตของเกษตรกร

Abstract

The purpose of this research was to study factors and relationships among these factors to be used as a model for determining strategies of human resource development administration and management of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives: BAAC. which led to the stability and competency to achieve the organization's vision.

The study utilized the factor analysis. path analysis. and regression analysis. The study found that the important factors affecting the quality of agriculturists' lives consist of 16 of them. which were consequently constructed as the Path Analysis Model. What also showed was that the attitude of BAAC staff aiming at the improvement of the agriculturists' quality of lives could indeed affect the increment in wealth of agriculturists' lives. In addition. it was found that in the regions where BAAC's staff had positive attitudes toward the agriculturists' high quality of lives could in consequently affect the agriculturists' quality of lives in those regions. The findings led to the conclusion that the achievement of the BAAC's vision and mission might be caused by several factors interconnecting in the path model. All factors resulted in both direct and indirect ways to

achieve the quality of agriculturists' lives. which was the ultimate goal of the vision, mission and intention of BAAC's establishment as well as the expectations of the government and society in general.

Keywords: Human resource development administration, The Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives: BAAC, Quality of agriculturists' lives

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลทุกยุคสมัยต่างให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่โดยเฉพาะเศรษฐกิจภาคครัวเรือนของเกษตรกร จึงจัดให้ความช่วยเหลือทางการเงินเพื่อเกษตรกรใช้เป็นทุนเพิ่มผลผลิตและรายได้ โดยจัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีชื่อย่อว่า ธ.ก.ส. ให้เป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐบาลภายใต้การกำกับของกระทรวงการคลัง เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงินและสนับสนุนการพัฒนาของเกษตรกรรายบุคคล ผู้ประกอบการ กลุ่มบุคคล องค์กรชุมชน รวมทั้งสหกรณ์ทุกประเภทที่เป็นองค์ประกอบในระบบเศรษฐกิจภาคการเกษตรอันเป็นเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ ธ.ก.ส. เริ่มดำเนินงานเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2509 มีนายจำเนียร สาระนาท เป็นกรรมการผู้จัดการคนแรกและเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรให้เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนายกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและสังคมชนบท พร้อมกันสร้างค่านิยมร่วมจนเป็นรากเหง้าทางวัฒนธรรมสังคมขององค์กรที่ส่งผลให้ ธ.ก.ส. เติบโตรวดเร็ว มีจำนวนบุคลากรและทุนดำเนินงานมากอยู่ในกลุ่มต้นของธนาคารไทยภายในสามทศวรรษ

จากการที่ ธ.ก.ส. มีด้านหนึ่งเป็นธนาคารเฉพาะกิจทำหน้าที่เป็นเครื่องมือของรัฐบาล ส่วนอีกด้านหนึ่งต้อง

ใช้แนวคิดบริหารธุรกิจในการต่อสู้แข่งขันอยู่ในตลาดเสรีทางการเงินเช่นเดียวกับสถาบันการเงินอื่น ดังนั้น การเลือก ธ.ก.ส. เป็นกรณีศึกษาจึงถือเป็นตัวแทนของสถาบันการเงินทั้งหมดที่ดำเนินงานอยู่ในประเทศไทยได้อย่างครอบคลุม

สภาพปัญหาของ ธ.ก.ส. ช่วงกว่าทศวรรษหลังนี้ ธ.ก.ส. ได้เกิดวิกฤตการณ์ทางความคิด (Paradigm Crisis) ซึ่งเห็นได้ชัด เจนจากตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงานที่มีเป้าหมายให้ผลประกอบการประจำปีแสดงกำไร แต่ไม่มีประเด็นและตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ในการนี้ได้นำความรู้ด้านการบริหารธุรกิจสมัยใหม่เข้ามาครอบงำและชี้นำทิศทางของวัฒนธรรมองค์กร (โสฬส ศิริไสย. 2553: 146 - 147) พนักงานเกิดขัดแย้งทางความคิดระหว่างบทบาทนักพัฒนาตามอุดมการณ์ที่ได้รับการบ่มเพาะมาแต่เดิมกับบทบาทนักธุรกิจที่มุ่งหาผลกำไรตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังขาดแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และยังคงพัฒนาบุคลากรด้วยบริบทของการฝึกอบรม (Training) ในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมซึ่งมุ่งเน้นที่ตัววิทยากร หลักสูตร การฝึกอบรม และงบประมาณเป็นเครื่องมือ ซึ่งการจัดการฝึกอบรมในชั้นเรียนไม่คัมกับทรัพยากรที่ใช้ไป (สมบัติ กุสุมาวลี. 2540) ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางภายใต้บริบทของการเรียนรู้ (Learning) และต้องประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ (Output) จนถึงการนำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผล (Result) (ยอร์คส์. 2005)

จากแนวคิดการบริหารธุรกิจสมัยใหม่และวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา เป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาด้านอื่นของกิจการโดยพิจารณาตามกรอบแนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด 4 มุมมอง ได้แก่ 1) ด้านการเงิน พบว่ายอดกำไรสุทธิประจำปีมีความผันผวนไม่สัมพันธ์กับอัตราการเพิ่มขึ้นของทุนดำเนินงานในแต่ละปีซึ่งผลประกอบการลักษณะนี้ทำให้ขาดความเชื่อมั่นของกิจการ นอกจากนี้ประสิทธิภาพการสร้างรายได้จาก

เงินให้สินเชื่อมีความผันผวนและมีแนวโน้มโดยรวมลดลง 2) ด้านเกษตรกรลูกค้าผู้กู้เงิน พบว่าเกษตรกรมีหนี้เพิ่มขึ้นทุกปีซึ่งเกิดจากการหมุนหนี้ ไม่ได้เกิดจากการเพิ่มการลงทุนในการผลิตจนต้องตกอยู่ในวงจรแห่งความยากจนและหนี้สิน นอกจากนี้การประเมินผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ไม่มีประเด็นและตัวชี้วัดการบรรลุคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงปัญหาการพัฒนาเศรษฐกิจภาคการเกษตรและคุณภาพชีวิตของเกษตรกร 3) ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน พบว่ายอดจ่ายสินเชื่อเพิ่มขึ้นในอัตราถดถอย เกิดสภาพคล่องส่วนเกินเป็นภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝาก จึงจำเป็นต้องคงระดับดอกเบี้ยเงินกู้ที่เรียกเก็บจากเกษตรกรในอัตราสูงเพื่อชดเชยและรักษายอดกำไรสุทธิประจำปีให้เป็นไปตามประมาณการ 4) ด้านบุคลากรและการเรียนรู้ พบว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรต่อคนต่อเดือนเพิ่มขึ้นในอัตราสูง แต่ประสิทธิภาพการสร้างรายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อกลับมีแนวโน้มลดลง อีกทั้งบริบทเชิงวัฒนธรรมสังคมของพนักงาน ธ.ก.ส. ไม่เอื้อต่อการแก้ปัญหาและการพัฒนาของ ธ.ก.ส.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความมั่นคงของ ธ.ก.ส. และสมรรถนะในการช่วยพัฒนาระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร
2. เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบ (Model) ใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดการที่จะช่วยให้ ธ.ก.ส. เกิดความมั่นคงและมีสมรรถนะในการบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจตลอดจนนโยบายของรัฐบาล

วิธีดำเนินการวิจัย

1. แบบของการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณที่ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อการสนับสนุนยืนยันและสร้างแง่มุมที่หลากหลายในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี รายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องและนิยามปฏิบัติการโดยสร้างเครื่องมือวัดเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ให้มีลักษณะเป็นส่วนหนึ่งของนิยามปฏิบัติการ

3. ประชากรเป้าหมาย ประกอบด้วยพนักงาน ธ.ก.ส. 11,825 คน เกษตรกร 4,543,672 ครัวเรือน คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (สร.ธกส.) และผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการอภิปรายกลุ่ม การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ให้ความสำคัญความเป็นตัวแทนของประชากรเป้าหมายทั้งหมด ดังนี้คือ 1) ประชากรพนักงาน ธ.ก.ส. ประกอบด้วยบุคคล 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับกลวิธี (Tactical Level) พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level) คณะกรรมการดำเนินงานสหภาพแรงงาน (สร.ธกส.) 2) ประชากรเกษตรกร ลูกค้าผู้กู้เงิน ธ.ก.ส. เป็นเกษตรกรลูกค้ายบุคคลที่กู้เงินจาก ธ.ก.ส. โดยตรง จำนวน 4,543,672 ครัวเรือน เป็นเกษตรกรกลุ่มใหญ่คิดเป็นร้อยละ 78.07 ของครัวเรือนเกษตรกรทั้งหมด 3) ประชากรผู้ทรงภูมิปัญญา เป็นกลุ่มบุคคลผู้ทรงภูมิปัญญาที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณเป็นที่แพร่หลายในระดับชาติ จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้รอบรู้ทางด้านบริหารการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและสังคมชนบท เป็นประชากรสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิธีการอภิปรายกลุ่ม หัวข้อเรื่อง “ยุทธศาสตร์การสร้างสมรรถนะของ ธ.ก.ส. สำหรับการมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและสังคมชนบทในช่วงทศวรรษ 2560”

4. ขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงาน ธ.ก.ส. ผู้วิจัยจึงเลือกการสุ่มตัวอย่างแบบผสม กล่าวคือไม่เลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหนึ่งแบบใดเป็นการเฉพาะ หากแต่ใช้หลายแบบพร้อมกันในหลายขั้นตอน เป็นการนำวิธีการสุ่มตัวอย่างต่างแนวคิดและต่างแบบมาใช้ร่วมกัน โดยใช้หลักการพิจารณาของเลสลี คิช (Kish, Leslie., 1967: 597 - 600) มี 4 ประการ คือ ความแปรปรวนของประชากรที่สุ่ม วัตถุประสงค์ของการวิจัย เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ และงบประมาณที่ใช้ในการเก็บข้อมูลภาคสนาม นอกจากนี้ยังได้คำนึงถึงคุณภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องให้ข้อเท็จจริงแทนกลุ่มประชากรเป้าหมายทั้งหมด ควบคู่กับการประหยัดกำลังคนที่ทำการเก็บข้อมูล ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และลดภาระในการจัดการ (ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี, 2550: 159 - 167) ผู้ศึกษาจึงกำหนดแนวคิด ขั้นตอน และวิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างของพนักงาน ธ.ก.ส. ซึ่งเป็นวิธีการผสมผสานหลายรูปแบบในหลายขั้นตอน ดังต่อไปนี้

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2552 ถึง มีนาคม 2553 จำแนกได้ดังนี้ 1) เก็บข้อมูลจากรายงานกิจการ ธ.ก.ส. 2) ข้อมูลจากการวัดเจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. 3) ข้อมูลระดับการบรรลุคุณภาพชีวิตของเกษตรกรลูกค้าผู้กู้เงิน ธ.ก.ส. 4) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีบทบาทกำหนดแนวทางการบริหารระดับกลยุทธ์องค์กร

6. การวิเคราะห์ข้อมูลมี 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามพนักงาน ธ.ก.ส. และแบบเก็บข้อมูลเชิงปริมาณของเกษตรกรด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากข้อคิดเห็นเพิ่มเติมท้ายแบบสอบถามท้ายพนักงาน ธ.ก.ส. ข้อมูลความต้องการท้ายแบบเก็บข้อมูลเกษตรกร การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ธ.ก.ส. การสัมภาษณ์ผู้นำแรงงาน และการอภิปรายกลุ่มดังนี้

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษาดำเนินการตามแนวคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อความมั่นคงของ ธ.ก.ส. และสมรรถนะในการช่วยพัฒนายกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรเพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 และวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 และ 2 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 บริบทเชิงวัฒนธรรมการทำงานแบบอย่างผู้จัดการคนแรก (CONT_PH) เป็นปัจจัยเหตุลำดับแรกหรือเป็นปัจจัยตั้งต้นเกี่ยวกับบริบทเชิงวัฒนธรรมองค์การ (Context) และเป็นปัจจัยเหตุตั้งต้นที่ส่งผลต่อปัจจัยผลทั้งหมดในโครงสร้างเส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญสูงสุดและเป็นอันดับหนึ่งอันดับสองต่อปรัชญาการทำงานแบบอย่างของ นายจำเนียร สารนาถ ผู้จัดการคนแรก ที่ยึดถือความมานะ ขยัน อดทน ซื่อสัตย์ และอุทิศตนทำงานเพื่อการมีชีวิตที่ดีของเกษตรกร ซึ่งพนักงานต่างยกย่องท่านให้เป็นเสมือนบิดาขององค์การ ธ.ก.ส. นอกจากนี้ยังเชื่อว่าการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดเวลาเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาของ ธ.ก.ส. เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของวอน ซอยนาร์ด (2005) ที่พบว่าจุดกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การมักเป็นผลสะท้อนมาจากวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งองค์การโดยเมื่อเริ่มก่อตั้งองค์การมักมีขนาดเล็ก บุคลากรจำนวนน้อย เป็นโอกาสให้ผู้ก่อตั้งสามารถปลูกฝังวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์การไปยังบุคลากรได้ทั่วทั้งองค์การ อีกทั้งเบิร์นเนอร์ (2005) ซึ่งว่าการดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์การเกิดจากผู้บริหารระดับสูงรุ่นต่อมามีบรรทัดฐานการทำงานผ่านการกลั่นกรองลงไปตามลำดับชั้น สำหรับ ธ.ก.ส.

1.2 ปัจจัยบริบทเชิงวัฒนธรรมของกระบวนการ

การแรงงาน (CONT_LU) เป็นปัจจัยเหตุลำดับแรกหรือตั้งต้นเช่นเดียวกับปัจจัยบริบทการทำงานแบบอย่างผู้จัดการคนแรก (CONT_PH) เป็นประเด็นเกี่ยวกับบริบทเชิงวัฒนธรรมองค์การ (Context) และเป็นปัจจัยเหตุตั้งต้นในโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ แบบเส้นทางเช่นเดียวกัน จากการศึกษาพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับกระบวนการแรงงานภายในองค์การในรูปแบบสหภาพแรงงานหรือ สร.ธกส.ว่ามีความเหมาะสม สามารถถ่วงดุลการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของฝ่ายจัดการ มีบทบาทช่วยรักษาสภาพประโยชน์ขององค์การและพนักงาน ในขณะเดียวกันพนักงานต่างมีความเชื่อว่าการให้คะแนนประเมินผลการดำเนินงานแบบแข่งขันระหว่างหน่วยงานภายใน ธ.ก.ส. ได้เกิดผลกระทบเป็นปัญหาหลายด้านซึ่งจะสร้างปัญหาสะสมที่ซับซ้อนและยุ่งยากยิ่งขึ้นในอนาคต นอกจากนี้มีความเห็นเพิ่มเติมว่าการจัดการความรู้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจากการเป็นที่ยอมรับ การได้ทำงานที่มีคุณค่า การมีบรรยากาศการทำงานที่ดี และค่าตอบแทนการทำงานที่เหมาะสม ควบคู่กับการมีบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสมของสหภาพแรงงานจะช่วยให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เป็นไปด้วยดีเจตคติของพนักงานในประเด็นนี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูงและผู้นำแรงงานต่างเห็นพ้องกันว่าที่ผ่านมาสหภาพแรงงานได้แสดงบทบาทหน้าที่ถ่วงดุลการใช้อำนาจพร้อมกับการให้ความร่วมมือกับฝ่ายจัดการในการแก้ไขปัญหาสำคัญและพัฒนางานขององค์การ อีกทั้งให้ความเห็นว่าการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีในลักษณะเปรียบเทียบแข่งขันระหว่างหน่วยงานภายในขององค์การนั้น ส่งผลให้ผู้บริหารหน่วยงานต่างมุ่งเอาชนะสู่ความเป็นอันดับหนึ่งโดยมีเกียรติภูมิหรือศักดิ์ศรีเป็นแรงผลักดันจนเป็นเหตุให้เกิดการละเมิดจริยธรรมทางการบริหารธุรกิจและก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การในระยะยาว

1.3 ปัจจัยวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์องค์การ (VISN_ST) เป็นปัจจัยลำดับขั้นที่ 2 ซึ่งเป็นปัจจัยผลที่เกิดจากปัจจัยเหตุ 2 ปัจจัยได้แก่ บริบทเชิงวัฒนธรรมการทำงานแบบอย่างผู้จัดการคนแรก(CONT_PH) และบริบทเชิงวัฒนธรรมของกระบวนการแรงงาน (CONT_LU) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผล 2 ปัจจัยได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ (HRD_LEA) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอำนาจหน้าที่ (HRD_AUT) ตามโครงสร้างเส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัย จากการศึกษาพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส.ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การให้มีคุณลักษณะที่ถูกต้อง กล่าวคือ จดจำง่าย เข้าใจง่าย และเมื่อพนักงานรู้สึกถึงจะเกิดแรงบันดาลใจให้ต้องการบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น โดยให้น้ำหนักความสำคัญสูงสุดกับยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยความเชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ ธ.ก.ส. มีความมั่นคง ยั่งยืน มีสมรรถนะที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจได้ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในเรื่องสำคัญควรกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางด้านภาวะเศรษฐกิจ นโยบายสาธารณะและภาวะการณ์ทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นหลักประกันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นมิติของการพัฒนาอย่างแท้จริง เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของเอ็ดเวิร์ด อี. ลอร์เลอร์ ที่ 3 (1996) ที่ระบุว่าการก่อรูปของยุทธศาสตร์เป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์การ ความเชื่อร่วม คุณค่าหลัก ภาพลักษณ์ และมุมมองของคนในองค์การเป็นรากฐานการดำเนินงานขององค์การสู่อนาคต จนกว่าจะบรรลุผลภายใต้ทุกสถานการณ์แวดล้อมภายนอกองค์การที่ต้องเผชิญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ด้วยตัวแบบความคิดรวบยอดที่รู้จักกันทั่วไปว่า สว็อท โมเดล (SWOT Model)

1.4 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ (HRD_LEA) เป็นปัจจัยลำดับขั้น ที่ 3 ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่าง ๆ และเป็นลำดับขั้นแรกเกี่ยวกับมุมมอง ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) จากการจัดเรียงโครงสร้างบาลานซ์ สกอร์การ์ด (ปรับปรุง) โดยเป็นปัจจัยผลที่เกิดจากปัจจัยเหตุคือวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์องค์การ(VISN_ST) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผล 3 ปัจจัยได้แก่ วิธีปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของเกษตรกร (PROC_FA) วิธีปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้นำมีธรรมภิบาล (PROC_RL) และ เกษตรกรลูกค้าประสบความสำเร็จ (CUST_AC) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส.ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมและทันสมัย ส่งผลให้ห้องค์การเกิดความมั่นคงและมีความสามารถในการแข่งขันโดยบุคลากรทุกระดับในองค์การควรได้รับการฝึกอบรมเป็นระยะสม่ำเสมอ มีเนื้อหาวิชาที่ส่งเสริมบทบาทหน้าที่เฉพาะของแต่ละระดับ การเรียนรู้ของพนักงานควรมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน อีกทั้งควรมีวิธีการฝึกอบรมที่แปลกใหม่และน่าสนใจกว่าการฝึกอบรมในห้องเหมือนชั้นเรียน เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับโลล์ ยอร์คส์ (2005) ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติดั้งเดิม (Traditionally) มีฐานะเป็นบทบาทหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development : T&D) แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ขยายมุมมองถึงการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development: L&D) โดยมุ่งเน้นสถานที่เรียนรู้นอกชั้นเรียนและมีสาระการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่อื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) นอกจากนี้การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) เป็นแนวคิดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดย

จัดฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-Job Training: OJT) และรูปแบบใหม่คือการเรียนรู้แบบบังเอิญ (Incidental Learning) ที่ไม่จำเป็นต้องมีโครงการฝึกอบรมที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง หากแต่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์และมีโอกาสเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทางด้านผู้บริหารระดับกลยุทธ์องค์กรและผู้นำแรงงานต่างมีความเห็นพ้องกันว่าควรมีรูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลายและยืดหยุ่นตามสถานการณ์โดยมีจุดมุ่งหมายให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงานอย่างแท้จริง เห็นว่าการฝึกอบรมในชั้นเรียนที่จัดโดยหน่วยงานฝึกอบรมกลางที่ผ่านมาไม่ได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ซึ่งสอดคล้องอย่างยิ่งกับ สมบัติ กุศลมาลี (2540) ที่ระบุว่า การฝึกอบรมในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมได้ผลไม่คุ้มกับทรัพยากรที่จ่ายไป

1.5 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอำนาจหน้าที่ (HRD_AUT) เป็นปัจจัยลำดับขั้นที่ 3 เช่นเดียวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ (HRD_LEA) และเป็นลำดับขั้นแรกเกี่ยวกับมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) ในการจัดเรียงโครงสร้างบาลานซ์ สกอร์การ์ด (ปรับปรุง) โดยเป็นปัจจัยผลที่เกิดจากปัจจัยเหตุ คือ วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร (VISN_ST) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผล 4 ปัจจัย ได้แก่ วิธีปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของเกษตรกร (PROC_FA) วิธีปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้นำมีธรรมาภิบาล (PROC_RL) เกษตรกรลูกค้าประสบความสำเร็จ (CUST_AC) และเกษตรกรลูกค้าพึงพอใจ (CUST_SA) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. ให้น้ำหนักความสำคัญอย่างสูงต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานว่าควรเป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรงมากกว่าการให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานจัดฝึกอบรมในส่วนกลางหรือ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ ซึ่งในที่นี้หมายถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งเชื่อว่าการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้วิธีการพัฒนา

ชนบทที่ช่วยพัฒนาระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรมีความสำคัญมากกว่าการฝึกอบรมด้านวิธีการสร้างรายได้เพื่อให้องค์กรมีการมีกำไรเชิงธุรกิจ เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับทัศนะของโลล์ ยอร์คส์ (2005) ว่าการเรียนรู้และพัฒนา (L&D) เน้นสถานที่เรียนรู้นอกชั้นเรียน (OJT) และเป็นการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่อื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ดังที่กล่าวแล้ว ในขณะที่ อีคุจิโร โนนาเก และ ฮิโรทาเก ทาเคอุชิ (1995) เห็นว่าการถ่ายทอดความรู้เกิดจากการหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้วยท่าทีเห็นอกเห็นใจจนสามารถสร้างแบบแผนทางจิตสำนึกก่อเกิดความรู้ที่เป็นนัยไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีทักษะ ทั้งยังสอดคล้องกับทัศนะการเรียนรู้รูปแบบปิรามิดของรอนนี เลสเชม และ อเล็กซานเดอร์ สตีฟเฟอร์ (2009) ซึ่งเป็นแนวคิดที่สนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์นอกชั้นเรียนเช่นเดียวกันนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับ กลยุทธ์องค์กรและผู้นำแรงงาน ที่เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรควรจัดให้มีการเรียนรู้ของพนักงานทุกระดับโดยให้เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นหลัก ส่วนการส่งพนักงานไปเข้าหลักสูตรการฝึกอบรมของหน่วยงานฝึกอบรมในส่วนกลางให้เป็นประเด็นของการเสริมและดำเนินการเท่าที่จำเป็น อีกทั้งเห็นว่าการเรียนรู้ของพนักงาน ธ.ก.ส. ควรมุ่งเน้นวิธีการพัฒนาชนบทเพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรมากกว่าวิธีการสร้างรายได้ให้องค์กรมีผลประกอบการทางการเงินตามแบบองค์การธุรกิจที่แสวงกำไร

1.6 ปัจจัยวิธีปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของเกษตรกร (PROC_FA) เป็นลำดับขั้นที่ 2 เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน (Internal Business Process Perspective) ของการจัดเรียงโครงสร้างในบาลานซ์ สกอร์การ์ด (ปรับปรุง) เป็นปัจจัยผลที่เกิดจากปัจจัยเหตุ 2 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้านการเรียนรู้ (HRD_LEA) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอำนาจหน้าที่ (HRD_AUT) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผล 2 ปัจจัยได้แก่ ผลประกอบการแสดงความมั่นคงของกิจการ (FINA_SV) และ ผลประกอบการที่ส่งผลต่อเกษตรกร (FINA_FA) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่างๆ จากการศึกษาพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส.ให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานและการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดตามแบบอย่างของ นายจำเริญ สาระนาค ควบคู่กับแนวคิดการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ที่สามารถช่วยให้เกิดการกินดีอยู่ดีและสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมของเกษตรกร ในขณะเดียวกันควรทำการปรับแนวคิดและวิธีปฏิบัติงานด้านโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า อันที่กลายมิตมากกว่าสถานะเจ้าหน้าที่กับลูกหนี้ อีกทั้งควรส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมกลุ่มลูกค้าควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจเป็นรายบุคคล เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้ มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับการให้สัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับกลยุทธ์องค์กร และผู้นำแรงงาน ว่าการกำหนดวิธีปฏิบัติงานภายในควรใช้ฐานคติการทำงานแบบอย่างนายจำเริญ สาระนาค ผสมผสานกับแนวคิดการบริหารธุรกิจสมัยใหม่และสามารถเชื่อมโยงได้กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อีกทั้งควรเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ซึ่งจะก่อเกิดความสัมพันธ์ดุจญาติมิตรมากกว่าการเน้นธุรกรรมที่ ธ.ก.ส. ปฏิบัติอยู่ในเวลานี้ซึ่งเป็นสถานภาพความสัมพันธ์ในลักษณะเจ้าหน้าที่กับลูกหนี้หรือพ่อค้ากับลูกค้า ทั้งโดยรูปแบบและเนื้อหา

1.7 ปัจจัยวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้นำมีธรรมาภิบาล (PROC_RL) เป็นลำดับขั้นที่ 2 เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน (Internal Business Process Perspective) ของการเรียงโครงสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ด (ปรับปรุง) เป็นปัจจัยผลที่เกิดจากปัจจัยเหตุ 2 ปัจจัยได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ (HRD_LEA) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอำนาจ

หน้าที่ (HRD_AUT) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผล 2 ปัจจัยได้แก่ ผลประกอบการแสดงความมั่นคงของกิจการ (FINA_SV) และผลประกอบการที่ส่งผลต่อเกษตรกร (FINA_FA) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ให้น้ำหนักความสำคัญอย่างสูงยิ่งกับการแสดงบทบาทของผู้บริหารโดยต้องการให้แสดงบทบาทของผู้นำ (Leader) มากกว่าบทบาทของผู้จัดการ (Manager) อีกทั้งคาดหวังว่าผู้บริหาร ธ.ก.ส. จะกำหนดวิธีปฏิบัติงานบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลและคุณธรรม ทั้งนี้เพื่อความมั่นคงยั่งยืนของธุรกิจและองค์กร เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ดร.อุบลวรรณ ภาวกันท์ และคณะ (2548) ที่พบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. ยินดีปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อสนองตอบนโยบายของ ธ.ก.ส. มีความซื่อตรง มีความรับผิดชอบต่อการและงานของตน ดังนั้นจึงต้องการผู้บริหารที่เป็นผู้นำซึ่งมีลักษณะมั่นใจตนเอง เด็ดเดี่ยว ตัดตามความถูกต้อง ใจกว้าง ใจเมตตา มีพลัง มีประสิทธิภาพในการทำงาน กล้าตัดสินใจ เข้มงวด เคร่งครัด เป็นนักวางแผนที่ดี มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีมนุษยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว และมีน้ำใจ

1.8 ปัจจัยเกษตรกรลูกค้าพึงพอใจ (CUST_SA) เป็นลำดับขั้นที่ 2 เกี่ยวกับลูกค้า (Customer Perspective) ในการจัดเรียงโครงสร้างบาลานซ์ สกอร์การ์ด (ปรับปรุง) ในฐานะผู้สร้างรายได้ดอกเบี้ยและเป็นเป้าหมายการพัฒนาตามวิสัยทัศน์และภารกิจ ธ.ก.ส. เป็นปัจจัยผลที่เกิดจากปัจจัยเหตุ 2 ปัจจัยได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ (HRD_LEA) และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอำนาจหน้าที่ (HRD_AUT) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผล 3 ปัจจัยได้แก่ ผลประกอบการด้วยกลยุทธ์ลดค่าใช้จ่าย (FINA_CR) ผลประกอบการแสดงความมั่นคงของกิจการ (FINA_SV) และผลประกอบการที่ส่งผลต่อเกษตรกร (FINA_FA) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์

แบบเส้นทางของปัจจัยต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการบริหารด้านลูกค้าโดยให้ความสำคัญไม่น้อยกว่าการจัดการด้านอื่น เมื่อมีการวัดความสำเร็จขององค์กรควรตรวจสอบความสำเร็จของเกษตรกรลูกค้าควบคู่กับการประเมินความพึงพอใจในการให้บริการในมิติของธุรกิจบริการทั่วไป นอกจากนี้ พนักงานเห็นว่า ปัจจุบันเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. มีอำนาจต่อรองสูงขึ้น จึงควรตระหนักและปฏิบัติต่อเกษตรกรด้วยความเข้าใจสถานะการเป็นลูกค้าอย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสร้างความพอใจของผู้รับบริการ กล่าวคือ ธ.ก.ส. เป็นองค์การธุรกิจการเงินการธนาคารซึ่งเป็นธุรกิจบริการเช่นเดียวกับสถาบันการเงินอื่นและองค์การธุรกิจทั่วไป ดังนั้น การสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการจึงมีความสำคัญเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว

1.9 ปัจจัยเกษตรกรลูกค้าประสบความสำเร็จ (CUST_AC) เป็นลำดับขั้นที่ 2 เกี่ยวกับลูกค้า (Customer Perspective) ในการจัดเรียงโครงสร้าง บาลานซ์ สกอร์การ์ด (ปรับปรุง) ในฐานะเป็นผู้สร้างรายได้ดอกเบียและเป็นเป้าหมายของการพัฒนาตามวิสัยทัศน์และภารกิจของ ธ.ก.ส. เป็นปัจจัยผลที่เกิดจากปัจจัยเหตุคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอำนาจหน้าที่ (HRD_AUT) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผลคือ ผลประกอบการด้วยกลยุทธ์ลดค่าใช้จ่าย (FINA_CR) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่างๆ จากการศึกษาพบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. เน้นการจัดการด้านลูกค้าโดยให้น้ำหนักความสำคัญกับเกษตรกรในชนบทมากกว่าภาคธุรกิจอื่นในเมือง และแม้ว่าการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการเป็นสิ่งจำเป็น แต่ควรมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรมากกว่าเจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้สอดคล้องเป็นอย่างยิ่งกับการให้สัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับกลยุทธ์องค์กรและผู้นำแรงงานว่าการวัดผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ควรวัดเชื่อมโยงไปถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับเกษตรกร

ลูกค้าผู้กู้เงินที่เป็นผลจากการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นเพิ่มเติมท้ายแบบสอบถามในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยความมั่นคงของ ธ.ก.ส. ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยการมีชีวิตที่ดีของเกษตรกรเป็นลำดับที่ 2 จาก 11 ปัจจัยที่พนักงานกล่าวถึง (ตารางที่ 18)

1.10 ปัจจัยผลประกอบการด้วยกลยุทธ์ลดค่าใช้จ่าย (FINA_CR) เป็นลำดับขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ในการจัดเรียงโครงสร้าง บาลานซ์ สกอร์การ์ด (ปรับปรุง) เป็นปัจจัยผลที่เกิดจากปัจจัยเหตุ 2 ปัจจัยได้แก่ เกษตรกรพึงพอใจ (CUST_SA) และ เกษตรกรประสบความสำเร็จ (CUST_AC) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผลคือ ความมั่นคงตามกรอบการแข่งขัน (SUR_ADV) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่างๆ จากการศึกษาพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. มีแนวความคิดว่าการสร้างกำไรของ ธ.ก.ส. ควรมุ่งลดค่าใช้จ่ายจากการสำรองค่าเผื่อหนี้สูญเป็นหลักใหญ่ ซึ่งจะ เป็นกลยุทธ์ลดค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินจำนวนมาก ง่าย ประหยัด และเกิดผลกระทบข้างเคียงน้อยกว่าการสร้างกำไรโดยมุ่งสร้างรายได้ เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับกลยุทธ์องค์กรและผู้นำแรงงานต่างเห็นพ้องเป็นอย่างยิ่งว่าการสร้างผลกำไรด้วยกลยุทธ์ลดค่าใช้จ่ายจากการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สูญเกิดผลกระทบและความเสี่ยงต่ำ ส่วนการมุ่งเน้นวิธีการสร้างผลกำไรโดยการเพิ่มปริมาณการจ่ายสินเชื่อ เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายเพิ่มความเสี่ยง เพิ่มทรัพยากรในขณะที่ได้ผลตอบแทนกลับคืนไม่คุ้มและสร้างปัญหาใหม่ขึ้นมาอีก

1.11 ปัจจัยผลประกอบการแสดงความมั่นคงของกิจการ (FINA_SV) เป็นลำดับขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับผลประกอบการทางการเงิน (Financial Perspective) ในการจัดเรียงโครงสร้าง บาลานซ์ สกอร์การ์ด (ปรับปรุง) เป็นปัจจัยผลที่เกิดจากปัจจัยเหตุ 3 ปัจจัย ได้แก่ วิธีปฏิบัติงานที่ก่อเกิดความ สำเร็จของ

เกษตรกร (PROC_FA) วิธีปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้นำมีธรรมาภิบาล (PROC_RL) และ เกษตรกรลูกค้าพึงพอใจ (CUST_SA) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผล 2 ปัจจัยได้แก่ ความมั่นคงตามกรอบการแข่งขัน (SUR_ADV) และ ความมั่นคงตามกรอบความสมดุล (SUR_BSC) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่างๆ จากการศึกษาพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. ยังคงให้ความสำคัญกับยอดกำไรด้วยเหตุผลคือ ธุรกิจการธนาคารมีความจำเป็นต้องมีกำไรจำนวนเพียงพอแก่การแสดงสถานะความมั่นคงของกิจการโดยการสร้างรายได้และผลกำไรพึงเกิดจากบุคลากรที่มีสมรรถนะและภาคีต่อองค์กร เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับกลยุทธ์องค์กรและผู้นำแรงงานว่า ผลกำไรของ ธ.ก.ส. ควรเกิดจากผลสมเหตุสมผลของธุรกิจและหลักธรรมาภิบาล โดยให้เกษตรกรชำระหนี้ตามศักยภาพอันแท้จริง ไม่ใช่ชำระหนี้โดยการต้องดิ้นรนจนขายหนี้เงินจากภายนอกมาชำระในลักษณะ “หมุนหนี้” ด้วยสำนึกที่ดีต่อ ธ.ก.ส. ซึ่งไม่สะท้อนข้อเท็จจริงในมิติของการพัฒนา อีกทั้งผลกำไรควรเกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะ ไม่ใช่เกิดจากได้รับการชดเชยจากรัฐบาลหรือการปรับนโยบายทางบัญชีซึ่งกำหนดขึ้นเองตามที่เห็นว่าเหมาะสมในแต่ละปี

1.12 ปัจจัยผลประกอบการที่ส่งผลต่อเกษตรกร (FINA_FA) เป็นลำดับขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับผลประกอบการทางการเงิน (Financial Perspective) ในการจัดเรียงโครงสร้างบาลานซ์ สกอร์การ์ด (ปรับปรุง) เป็นปัจจัยผลที่เกิดจากปัจจัยเหตุ 3 ปัจจัย ได้แก่ วิธีปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของเกษตรกร (PROC_FA) วิธีปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้นำมีธรรมาภิบาล (PROC_RL) และ เกษตรกรลูกค้าพึงพอใจ (CUST_SA) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผล 2 ปัจจัย ได้แก่ ความมั่นคงตามกรอบการแข่งขัน (SUR_ADV) และ ความมั่นคงตามกรอบความสมดุล

(SUR_BSC) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่า พนักงาน ธ.ก.ส. มีความเห็นเกี่ยวกับผลประกอบการทางการเงินที่ดีจำเป็นต้องมีกำไร นอกจากนี้ผลกำไรของธุรกิจควรเกิดจากความสมเหตุสมผลของหลักธรรมาภิบาล อีกทั้งการดำเนินงานตามเป้าหมายงบประมาณประจำปีรวมทั้งการสร้างรายได้และผลกำไร ควรส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วย ซึ่งสอดคล้องเป็นอย่างยิ่งกับการให้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับกลยุทธ์องค์กรและผู้นำแรงงานว่ากำไรควรมาจากธุรกิจที่มีธรรมาภิบาลและการกำหนดกิจกรรมหรือเป้าหมายตามงบประมาณประจำปี ควรส่งผลต่อการมีชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร

1.13 ปัจจัยความมั่นคงตามกรอบการแข่งขัน (SUR_ADV) เกิดจากปัจจัยเหตุ 3 ปัจจัย ได้แก่ ผลประกอบการด้วยกลยุทธ์ลดค่าใช้จ่าย (FINA_CR) ผลประกอบการแสดงความมั่นคงของกิจการ (FINA_SV) และ ผลประกอบการที่ส่งผลต่อเกษตรกร (FINA_FA) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผลสุดท้าย 2 ปัจจัย ได้แก่ คุณภาพชีวิตเกษตรกรที่พึงจำแนก (HA_IDEN) และคุณภาพชีวิตเกษตรกรที่พึงประเมิน (HA_INDX) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่างๆ จากการศึกษาพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. มีความเห็นเกี่ยวกับความมั่นคงหรือความสามารถในการอยู่รอดและแข่งขันได้ของ ธ.ก.ส. ว่าจำเป็นต้องมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างหลากหลายให้ลูกค้าเลือกตามความต้องการและพอใจ 2) ความสามารถในการลดต้นทุนให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีราคาถูกกว่าคู่แข่งในระดับคุณภาพที่ยอมรับได้อย่างสมเหตุสมผล และ 3) ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์และบริการให้ถึงมือลูกค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้ความมั่นคงในมิติของการจัดการยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากร ความสามารถในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่ดี ความสามารถในการบริหารด้านลูกค้า

อย่างถูกต้อง และความสามารถในการสร้างกำไรที่สมเหตุสมผลตามหลักคุณธรรมทางธุรกิจ ซึ่งเมื่อรวมความแล้วหมายถึงการบริหารจัดการตามกรอบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด นั้นเอง เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับ อลิกส์ มิลเลอร์ และเกรกอรี จี. เดสส์ (1996) ที่เสนอว่าความสามารถในการแข่งขันของกิจการต้องมียอดประกอบ 3 ประการ ได้แก่ มีผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากท้องตลาด (Product Differentiation) เป็นผู้นำในการลดต้นทุน (Low Cost) และผู้ซื้อสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้สะดวกรวดเร็ว (Quick Response)

1.14 ปัจจัยความมั่นคงตามกรอบสมดุล (SUR_BSC) เป็นลำดับขั้นที่ 4 เกิดจากปัจจัยเหตุ 2 ปัจจัย ได้แก่ ผลประกอบการแสดงความมั่นคงของกิจการ (FINA_SV) และ ผลประกอบการที่ส่งผลต่อเกษตรกร (FINA_FA) ในขณะเดียวกันเป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยผลสุดท้าย 2 ปัจจัย ได้แก่ คุณภาพชีวิตเกษตรกรที่พึงจำแนก (HA_IDEN) และคุณภาพชีวิตเกษตรกรที่พึงประเมิน (HA_INDX) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. ตระหนักถึงการที่ ธ.ก.ส. มีกำไรและพนักงานได้รับโบนัสประจำปีนั้นไม่ใช่สิ่งบ่งชี้และเป็นหลักประกันความมั่นคงของ ธ.ก.ส. ในระยะยาว นอกจากนี้เชื่อว่า ธ.ก.ส. อาจต้องเผชิญกับปัญหาความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันที่หนักยิ่งขึ้นในอนาคต เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้สอดคล้องกับทัศนะของ แคพเพลน และ นอร์ตัน (1996) ว่าการจัดการให้เกิดความมั่นคงของกิจการต้องให้ความสำคัญอย่างมีสมดุลของ 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตโดยจัดเรียงโครงสร้างบาลานซ์ สกอร์การ์ดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ตลอดจนทิศทางการดำเนินงานในอนาคต นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทัศนะของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับกลยุทธ์องค์กรและผู้นำแรงงานว่าความ

มั่นคงของ ธ.ก.ส. ขึ้นอยู่กับการพัฒนาทางด้านการเรียนรู้ของพนักงาน การมีวิธีปฏิบัติงานภายในที่ดี การบริหารด้านลูกค้าอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีผลประกอบการทางการเงินที่สมเหตุสมผลตามสภาพความเป็นจริง

1.15 ปัจจัยคุณภาพชีวิตเกษตรกรที่พึงจำแนก (HA_IDEN) เป็นปัจจัยผลสุดท้ายซึ่งเกิดจากปัจจัยเหตุ 2 ปัจจัย ได้แก่ ความมั่นคงตามกรอบการแข่งขัน (SUR_ADV) และ ความมั่นคงตามกรอบสมดุล (SUR_BSC) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่าง ๆ จากการศึกษพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต 8 ด้าน ได้แก่ ด้านสุขภาพ การศึกษา ชีวิตการทำงาน รายได้ ที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อม ชีวิตครอบครัว และชุมชน การคมนาคมและการสื่อสาร สุดท้ายคือด้านการมีส่วนร่วมในสังคม ซึ่งการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและเศรษฐกิจภาคการเกษตร เป็นเป้าหมายสูงสุดตามเจตนารมณ์การก่อตั้งองค์กร ธ.ก.ส. เจตคติของพนักงาน ธ.ก.ส. ในประเด็นนี้สอดคล้องกับปรัชญารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration Philosophy) กล่าวคือ องค์การภาครัฐต้องดำเนินงานให้ประชาชนได้มีชีวิตที่ดี ผาสุก และมีความภาคภูมิใจ (วรเดช จันทรศร, 2543) และสอดคล้องกับรายงานการพัฒนาคนของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ประจำปีประเทศไทย ปี 2550 โดยพิจารณาจากดัชนีการบรรลุคุณภาพชีวิตของคน (Human Achievement Index: HAI) คือดัชนีรวมซึ่งมียอดประกอบ 8 ด้านเช่นเดียวกัน

1.16 ปัจจัยคุณภาพชีวิตเกษตรกรที่พึงประเมิน (HA_INDX) เป็นปัจจัยผลสุดท้ายเช่นเดียวกับคุณภาพชีวิตเกษตรกรที่พึงจำแนก (HA_IDEN) ซึ่งเกิดจากปัจจัยเหตุ 2 ปัจจัย ได้แก่ ความมั่นคงตามกรอบการแข่งขัน (SUR_ADV) และ ความมั่นคงตามกรอบสมดุล (SUR_BSC) ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทางของปัจจัยต่าง ๆ จากการศึกษพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. มีความเห็นเกี่ยวกับการวัดระดับคุณภาพชีวิต

ของเกษตรกรว่ามีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับการวัดระดับความพึงพอใจของเกษตรกรในการได้รับบริการที่จุดบริการของ ธ.ก.ส. สาขาในพื้นที่โดยเชื่อว่า “คุณภาพชีวิต” มีดัชนีชี้วัด (Index) ในแต่ละองค์ประกอบที่สามารถวัดออกเป็นตัวเลขได้ ดังนั้นการประเมินความสำเร็จของ ธ.ก.ส. ควรวัดที่ระดับคุณภาพชีวิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเกษตรกร ไม่ใช่วัดเพียงระดับความสำเร็จของกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ดังเช่นที่ ธ.ก.ส. ดำเนินการในแต่ละปีที่ผ่านมา สอดคล้องกับระเบียบวิธีศึกษา (Methodology) และการจัดทำรายงานการพัฒนาคอนของประเทศไทย ปี 2550 โดยสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ประจำประเทศไทย

2. ตัวแบบ (Model) โครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัย

จากคำถามของการวิจัยข้อ 1 และวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 และ 2 เพื่อค้นหาปัจจัยและความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของกระบวนการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ก่อเกิดเจตคติในการช่วยให้ ธ.ก.ส. เกิดความมั่นคงและมีสมรรถนะเพียงพอสำหรับการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและสังคมชนบท พบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 16 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กันแบบเส้นทาง (Path) และมีความสัมพันธ์เป็นตัวแบบ (Model) ที่มีโครงสร้างเป็นลำดับ 7 ชั้น ดังนี้ ชั้นแรก เป็นปัจจัยตั้งต้นและเป็นปัจจัยเหตุเกี่ยวกับบริบทเชิงวัฒนธรรมองค์การ 2 ปัจจัยได้แก่ บริบทการทำงานแบบอย่างผู้จัดการคนแรก (CONT_PH) และ บริบทกระบวนการแรงงาน (CONT_LU) ชั้นที่สอง ปัจจัยวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ (VISN_ST) เป็นทั้งปัจจัยผลของปัจจัยเหตุในชั้นแรกและเป็นปัจจัยเหตุของปัจจัยผลในลำดับชั้นถัดไป ชั้นที่สาม มี 2 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ (HRD_LEA) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอำนาจหน้าที่ (HRD_AUT) เป็นทั้งปัจจัยผลของปัจจัยเหตุในลำดับชั้นที่

สองและเป็นปัจจัยเหตุของปัจจัยผลในลำดับชั้นถัดไป ชั้นที่สี่ มี 4 ปัจจัย ได้แก่ วิธีปฏิบัติงานที่ก่อเกิดความสำเร็จของเกษตรกร (PROC_FA) วิธีปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้นำมีธรรมภิบาล (PROC_RL) เกษตรกรลูกค้าพึงพอใจ (CUST_SA) และ เกษตรกรลูกค้าประสบความสำเร็จ (CUST_AC) เป็นทั้งปัจจัยผลของปัจจัยเหตุในลำดับชั้นที่สามและเป็นปัจจัยเหตุของปัจจัยผลในลำดับชั้นถัดไป ชั้นที่ห้า มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ผลประกอบการด้วยกลยุทธ์ลดค่าใช้จ่าย (FINA_CR) ผลประกอบการแสดงความมั่นคงของกิจการ (FINA_SV) และผลประกอบการที่ส่งผลต่อเกษตรกร (FINA_FA) เป็นทั้งปัจจัยผลของปัจจัยเหตุในลำดับชั้นที่สี่และเป็นปัจจัยเหตุของปัจจัยผลในลำดับชั้นถัดไป ชั้นที่หก มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ความมั่นคงตามกรอบการแข่งขัน (SUR_ADV) และความมั่นคงตามกรอบความสมดุล (SUR_BSC) เป็นทั้งปัจจัยผลของปัจจัยเหตุในลำดับชั้นที่ห้าและเป็นปัจจัยเหตุของปัจจัยผลในลำดับชั้นถัดไป ชั้นสุดท้าย มี 2 ปัจจัย ได้แก่ คุณภาพชีวิตเกษตรกรที่พึงจำแนก (HA_IDEN) คุณภาพชีวิตเกษตรกรที่พึงประเมิน (HA_INDX) เป็นปัจจัยผลของปัจจัยเหตุในลำดับชั้นที่หกและเป็นปัจจัยผลสุดท้ายโดยได้รับอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเหตุทั้ง 14 ปัจจัย ตามโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเส้นทาง นอกจากเป็นปัจจัยผลสุดท้ายในตัวแบบโครงสร้าง

ความสัมพันธ์แบบเส้นทางแล้ว ยังเป็นจุดมุ่งหมายตามเจตนารมณ์การก่อตั้ง ธ.ก.ส. และวิสัยทัศน์องค์การในการมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อยอีกด้วย

3. การประยุกต์ใช้ตัวแบบโครงสร้าง (Model)

การประยุกต์ใช้ตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ค้นพบ มีหลักการและวิธีการ ดังนี้

3.1 จากการที่โครงสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ของ 16 ปัจจัยเป็นแบบเส้นทาง จึงต้องให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงกันแบบเส้นทาง คือมีทิศทางจากปัจจัยเหตุไปสู่ปัจจัยผลตามลูกศร เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

และความผันแปรของปัจจัยผลอันเนื่องมาจากปัจจัยเหตุเป็นแบบถดถอย ดังนั้น เมื่อต้องการมุ่งเน้นปัจจัยหรือประเด็นใดเป็นการจำเพาะ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเหตุทุกปัจจัย พร้อมกับการคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับปัจจัยผล อันเนื่องมาจากปัจจัยที่มุ่งเน้นดังกล่าวได้ทำหน้าที่เป็นทั้งปัจจัยเหตุและปัจจัยผลในเวลาเดียวกัน ยกเว้นปัจจัยบริบทเชิงวัฒนธรรมซึ่งเป็นปัจจัยเหตุตั้งต้น ให้คำนึงถึงเฉพาะปัจจัยผล ส่วนปัจจัยการบรรลุคุณภาพชีวิตของเกษตรกรซึ่งเป็นปัจจัยผลสุดท้ายของโครงสร้างตัวแบบให้คำนึงถึงเฉพาะปัจจัยเหตุเท่านั้น

3.2 กรณีต้องการพิจารณาปรับปรุงหรือพัฒนาทั้งระบบ จำเป็นต้องประเมินทุกปัจจัยและพัฒนาไปพร้อมกัน อย่างไรก็ตาม หน้าที่หลักความสำคัญของแต่ละปัจจัยอาจแตกต่างกันได้ตามภาวะข้อจำกัดของทรัพยากรและทักษะทางการจัดการ เงื่อนไขของระยะเวลาอีกทั้งการเรียงลำดับความสำคัญก่อนและหลังของการดำเนินการ

3.3 จากหลักการแก้ไขปัญหาคือต้องแก้ไขที่สาเหตุ ดังนั้นปัจจัยเหตุตั้งต้นของโครงสร้างตัวแบบได้แก่ บริบทเชิงวัฒนธรรมตามแบบอย่างนายอำเภอสาละนาค ผู้จัดการ ธ.ก.ส. คนแรก และบริบทเชิงวัฒนธรรมของกระบวนการแรงงาน จึงมีความสำคัญมากเนื่องจากเป็นปัจจัยเหตุตั้งต้นที่ส่งผลทางตรงต่อปัจจัยผลขั้นถัดลงไป ในขณะที่เดียวกันยังส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยที่เหลือทั้งหมดจนถึงปัจจัยผลสุดท้าย คือการบรรลุคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

3.4 จากการที่บุคลากรเป็นทรัพยากรทางการจัดการที่มีความสำคัญสูงสุด ประกอบกับมีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านมักจัดเรียงมุมมองด้านบุคลากร (Learning and Growth) ไว้ชั้นล่างสุดของโครงสร้างบาลานซ์ สกอร์การ์ด ถือเป็นการให้ความสำคัญในฐานะเป็นฐานหรือเป็นปัจจัยเริ่มต้นของการจัดการ ดังนั้นในโครงสร้างตัวแบบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ จึงควรให้น้ำหนักความสำคัญกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์เป็นกรณีพิเศษ ด้วยความคาดหวังว่าเมื่อได้พัฒนาบุคลากรให้มีระดับสมรรถนะ (Competency) สูงขึ้นและมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ มุ่งเททำงานเพื่อองค์กร (Commitment) แล้ว ย่อมส่งผลต่อปัจจัยผลทั้งหมดให้พัฒนายกระดับขึ้นเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการประมวลผลข้อมูลเชิงคุณภาพทั้ง 3 ส่วน พบว่ามีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้สรุปเป็นข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. แนวทางการบริหารการพัฒนา พบว่าผลการดำเนินงานโดยรวมของ ธ.ก.ส. ตลอด 10 ปีหลังนี้เข้าสู่ภาวะถดถอย (Decline Stage) อันเป็นช่วงสุดท้ายของวงจรชีวิต (Life-cycle Perspective) จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยก่อรูปแนวทางจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อร่วม คุณค่าหลัก และมุมมองของพนักงาน ธ.ก.ส. ทั้งทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางขับเคลื่อนดังกล่าวประกอบด้วยสมมติฐานย่อยจำนวนหนึ่งตามกรอบแนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด ในฐานะเครื่องมือทางการจัดการ

2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เข้าสู่ภาวะถดถอย สืบเนื่องมาจากขาดการวางแผนกำลังคนในระดับยุทธศาสตร์มาโดยตลอด จึงควรกำหนดบุคลิกภาพของพนักงาน ธ.ก.ส. ที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับฉากทัศน์ (Scenarios) ที่คาดการณ์ในอนาคต 5 ปี หรือ 10 ปี ข้างหน้า

3. พื้นฟูแนวคิดและวัฒนธรรมการทำงาน ของพนักงาน ธ.ก.ส. ควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นรากฐานหรือกรอบที่กำกับความคิด และพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นแบบแผนเดียวกัน อันก่อเกิดพลังนำพาองค์กรไปสู่จุดหมาย นอกจากนี้ บริบทเชิงวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเหตุตั้งต้นของ

ตัวแบบ (Model) โครงสร้างของปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งหากให้ความสำคัญฟื้นฟูและปลูกฝัง วัฒนธรรมการทำงานแบบอย่าง นายจำเนียร สารนาค เป็นอย่างดีแล้ว เท่ากับเป็นการเริ่มต้นใหม่ที่ดีและสามารถคาดการณ์ปัจจัยผลลำดับถัดลงไปว่าจะเกิดผลในทางดีเช่นเดียวกัน

4. ควรมุ่งสร้างค่านิยมการเรียนรู้ของพนักงานให้ซึมลึกเป็นบริบทเชิงวัฒนธรรมเพื่อจะได้เป็นรากฐานอันแข็งแกร่งให้ ธ.ก.ส. ได้พัฒนาก้าวหน้าต่อไปอย่างไรก็ดีพบว่าพนักงาน ธ.ก.ส. มีการศึกษาสูง กล่าวคือเกือบ 1 ใน 4 จบการศึกษาระดับปริญญาโทซึ่งมีคุณค่ามากสำหรับ ธ.ก.ส. จึงควรมุ่งเน้นการจัดการความรู้โดยให้ความรู้ที่มีอยู่ในปัจเจกบุคคลถูกนำมาใช้โดยตรงหรือผ่านกระบวนการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group Discussions) ให้เกิดผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การโดยรวม

5. การปรับเปลี่ยนแนวคิดจาก “การฝึกอบรม” เป็น “การเรียนรู้” พบว่า การพัฒนาบุคลากรของ ธ.ก.ส. ยังคงใช้วิธีการฝึกอบรมในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม ซึ่งไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในขณะที่พนักงาน ธ.ก.ส. ต้องการเรียนรู้ด้วยวิธีที่แปลกใหม่มากกว่า ดังนั้น ควรจัดการการเรียนรู้โดยมีพนักงานเป็นศูนย์กลาง เน้นวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ได้แก่ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (OJT) อาทิ การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (Action Learning) การให้คำปรึกษา (Counseling) การ

เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเทียบเคียงกับสิ่งที่ดีเลิศ (Benchmarking) แฟ้มประวัติพนักงาน (Portfolio) เป็นต้น

6. จัดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ พบว่าพนักงานสินเชื่อประจำสาขามีจำนวนวันได้รับการฝึกอบรมน้อยมากเพียงปีละ 2.31 วัน ดังนั้น จึงต้องเจาะลึกให้พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้อย่างทั่วถึงทุกคน

7. กลยุทธ์การจัดหลักสูตรเรียนรู้จัดหลักสูตรให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับลำดับขั้นการบังคับบัญชา กล่าวคือ สำหรับพนักงานระดับสูงหรือระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) ควรจัดการเรียนรู้ทางด้านการพัฒนาองค์กร (OD) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) สำหรับพนักงานระดับกลางหรือระดับกลวิธี (Tactical Level) ควรจัดการเรียนรู้ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และการฝึกอบรมและพัฒนา (T&D) สำหรับพนักงานระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ควรจัดการเรียนรู้ทางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (T&D)

8. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้พบว่าพนักงานต้องการเลือกที่จะเข้าอบรมหลักสูตรวิธีการพัฒนาชนบทมากกว่าหลักสูตรการสร้างรายได้ ดังนั้น ควรมุ่งเน้นเนื้อหาวิชาทางด้านการพัฒนาและสร้างจิตวิญญาณในการมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรในชนบทมากกว่าการมุ่งเน้นหลักสูตรทางด้านธุรกิจ



บรรณานุกรม

- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2548). **เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (คู่มือสำหรับนักวิจัยและนักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก)**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: หจก. สามลดา.
- อารง สุทธาศาสน์. (2527). **ปฏิบัติการวิจัยสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์. Cronbach. L. J., and Meehl. P. E. (1955). **"Construct Validity in Psychological Tests."** Psychological Bulletin. No. 52. pp. 26-35.
- Kaplan. R.S., and Norton. D.P. (1996 b). **"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System."** Harvard Business Review. Jan - Feb. 1996.
- Kish. L. (1967). **Survey Sampling**. Second Printing. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Senge. P. M. (1990). **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday. Stufflebeam D. L., and Shinkfield. A. J. (2007). **Evaluation Theory. Models. and Applications**. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Yorks. L. (2005). **Strategic Human Resource Development**. USA: South-Western. Thomson.