

การศึกษาเรื่อง “แนวคิดการปรับโครงสร้างธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อบูรณาการพัฒนารูปแบบ กับทักษะและความพร้อมของพนักงาน” มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาถึงแนวคิดกระบวนการ รูปแบบโครงสร้าง ธ.ก.ส. ในการปรับบทบาทไปสู่ธนาคารเพื่อพัฒนารูปแบบ 2) เพื่อศึกษาถึงทักษะและความพร้อมในการปรับตัวของพนักงานให้เข้ากับบทบาทการเป็นธนาคารเพื่อพัฒนารูปแบบ 3) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อทักษะและความพร้อมของพนักงาน ในการปรับบทบาทและโครงสร้างองค์กรของ ธ.ก.ส. 4) เพื่อศึกษาถึงแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการปรับโครงสร้างองค์กร พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับใช้ต่อไป

การศึกษานี้เป็นการสำรวจเชิงพรรณนา ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขา จำนวน 154 คน ในช่วงเดือนกันยายน 2545 ผลการศึกษา พบว่า

1. การจัดโครงสร้างองค์กรของ ธ.ก.ส. ได้ดำเนินการตามแนวคิดการจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน (Matrix Organization) โดยมีกระบวนการจัดการที่เป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้มีรูปแบบโครงสร้างที่เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานตามภารกิจใหม่ จึงได้แบ่งรูปแบบโครงสร้างออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับกำหนดนโยบาย 2) ระดับบริหารนโยบาย 3) ระดับปฏิบัติตามนโยบาย

2. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีทักษะในการปรับบทบาทและโครงสร้างองค์กรในระดับที่เห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และมีความพร้อมในการปรับตัวเองของพนักงานให้เข้ากับบทบาทการเป็นธนาคารพัฒนารูปแบบในระดับที่พร้อม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมและสรุปข้อเสนอแนะไว้ได้ดังนี้

1. ธ.ก.ส. ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงาน ซึ่งถือเป็นเพียงจักรตัวหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ และการเพิ่มการระดมความคิดเห็นพร้อมให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน โดยเพิ่มการสื่อสารแบบสองทางให้มากขึ้น และจัดอบรมพนักงานให้มีความรู้อย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในด้านของความพร้อมที่จะรับเงื่อนไขใหม่ของพนักงานที่พบว่า พนักงานประมาณ 1 ใน 4 มีความไม่แน่ใจในการรับเงื่อนไขใหม่ของธนาคาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของทั้งตนเองและองค์กร ซึ่งธนาคารจะต้องดำเนินการชี้แจงและประชาสัมพันธ์ให้ทราบต่อไป

2. ผู้บริหาร ธ.ก.ส. ควรปรับบทบาทและแสดงความรับผิดชอบต่องานให้มากขึ้น ให้สามารถปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างให้กับผู้ปฏิบัติ โดยใช้หลักการบริหารงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า เพราะจากข้อเสนอแนะในการศึกษาพบว่า พนักงานจำนวนมากแสดงความคิดเห็นถึงผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงานที่จริงจังและมอบหมายงานอย่างชัดเจน

3. ธ.ก.ส. ควรปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการกิจใหม่ โดยคำนึงถึงอัตราค่าจ้าง และความถนัดของพนักงานในแต่ละด้าน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และลดปัญหาความซ้ำซ้อนล่าช้าของงานลง อีกทั้งต้องกำหนดเป้าหมายของงานและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนมากขึ้น

4. ธ.ก.ส. ควรมีการประชาสัมพันธ์การปรับบทบาทและโครงสร้างองค์กรของ ธ.ก.ส. ให้ทั้งพนักงานในองค์กรและประชาชนในส่วนที่จะได้รับประโยชน์ได้ทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจให้มากขึ้น โดยในส่วน of พนักงาน เมื่อพิจารณาถึงผลการศึกษาด้านทัศนคติของพนักงาน จะพบว่าส่วนใหญ่มีทัศนคติในระดับที่เห็นด้วยปานกลางต่อหลักการปรับโครงสร้าง ต่อวิสัยทัศน์ของธนาคาร ต่อรูปแบบโครงสร้างและต่อระยะเวลาในการปรับเปลี่ยน ซึ่งหาก ธ.ก.ส. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ในจุดดังกล่าวมากขึ้น คาดว่าพนักงานในกลุ่มนี้จะมีทัศนคติต่อองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

5. ธ.ก.ส. ต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็งมีกฎหมายที่รัดกุมและเครือข่ายเกษตรกรที่แข็งแกร่ง อันจะส่งผลให้สามารถรองรับกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้เป็นอย่างดี

The Research was conducted for the following purposes : 1) to find out concepts, process and structure of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in adjusting the bank's role into the rural development bank; 2) to ascertain the bank employee's attitude toward the restructure and their readiness in adjusting themselves for the new bank role; 3) to identify the personal factors affecting their attitude and readiness ; and 4) to look for some way to achieve the goal of the organizational restructure, including some suggestions on this matter.

This descriptive research collected the data from 154 employees at the Headquarters and the branches of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC) in September, 2002.

The findings were briefly stated as follows :

1. The restructure of the BAAC followed the concept of matrix organization.

The management went step by step to have a structure suitable for the new mission. The structure was divided into three levels : 1) setting a policy 2) policy administration and 3) policy implementation.

2. The bank employees were found to strongly agree with the organizational restructure and the bank's role change ( $\bar{X}=3.75$ ) . They were also found to be ready to adjust themselves for the role change of the bank ( $\bar{X}=2.71$ ) .

1. The BAAC should explain clearly to the bank employees about the restructure of the bank and the change of the bank role to the rural development bank. It should brainstorm ideas and listen to the opinions and suggestions of the bank employees through two-way communication. The bank employees should be clearly informed of the process so that they would be ready to accept new conditions. It was also found that around one-fourth of the bank employees were not certain if they could accept the new conditions or terms, perhaps because they did not understand the new role and responsibility of the personnel organization. Therefore, it is necessary for the bank to clarify this to them.

2. The BAAC management should adjust their role and show more responsibility for the work. They should be good models for the staff to follow. Their administration should be transparent and could be inspected so that the staff would have faith in them. This is recommended because it was found that many bank employees wanted the management to improve themselves in their administration and in giving them assignments.

3. The BAAC should adjust the working procedures to suit the new mission by considering the manpower rate and the skill of employees in each section in order to run the business smoothly and speed up the service. Also the objectives and the working procedures should be clearly defined.

4. The BAAC should publicize its role change and organizational restructure to the bank employees and to the public, especially what they should know, in order to create a better understanding of the organization. With regard to the employees, they were found to moderately agree with the restructure principle, bank vision, new structure and period of the restructure. Therefore, these issues should be the points for more public relations so that the employees with this opinion will have a better attitude toward the bank restructure in the future.

5. The BAAC must become a strong organization which has a strong network of agriculturalists and must be under a practical law so that it can cope well with the rapidly changing situation.