

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อประเมินสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) เพื่อจะได้ทราบถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน(Current Reality) ซึ่งเป็นผลจากการนำแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในทางปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างตามสัดส่วนของระดับชั้นของพนักงาน และการสุ่มตัวอย่างในทุกสาขานาคารในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ พนักงานบริหารชั้นกลาง จำนวน 4 คน พนักงานบริหารชั้นต้น จำนวน 35 คน พนักงานช่วยบริหาร จำนวน 70 คน พนักงานชั้นกลาง จำนวน 43 คน และพนักงานชั้นต้น จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคาร การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows โดยใช้ค่าสถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยเลขคณิต

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างมีทั้งสิ้น 155 คน

- 1.1 เป็นเพศชาย ร้อยละ 52.9 และเพศหญิง ร้อยละ 47.1
- 1.2 เป็นพนักงานชั้นต้น ร้อยละ 1.94 พนักงานชั้นกลาง ร้อยละ 27.74 พนักงานช่วยบริหาร ร้อยละ 45.16 พนักงานบริหารชั้นต้น ร้อยละ 22.58 และพนักงานบริหารชั้นกลาง ร้อยละ 2.58
- 1.3 มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระหว่าง 10,000 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 63.22 รองลงมา มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 20.65 มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท ร้อยละ 14.84 และมีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 1.29 ตามลำดับ
- 1.4 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 85.16 การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 9.03 และการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 5.81 ตามลำดับ

- 1.5 ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยพายัพ ร้อยละ 34.9 จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร้อยละ 27.40 จบจากสถาบันการศึกษาอื่น ร้อยละ 23.29 จบการสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ ร้อยละ 9.57 และจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ร้อยละ 4.79 ตามลำดับ
- 1.6 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 56.77 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 43.23
- 1.7 มีอาชีพเดิมของครอบครัวค้าขาย ร้อยละ 45.16 มีอาชีพรับราชการ ร้อยละ 25.16 มีอาชีพรับจ้างหน่วยงานเอกชน ร้อยละ 17.42 มีอาชีพอื่น ร้อยละ 7.10 และมีอาชีพนักธุรกิจเพียง ร้อยละ 5.16

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.1 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่องการเรียนรู้กลยุทธ์

พบว่า เป็นจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.50

สรุปโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่มีความเห็นเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้กลยุทธ์ ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรและสื่อให้พนักงานได้รับทราบ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.66
- ทางด้านการจัดทำแผน ในส่วนของแผนกลยุทธ์ในลักษณะที่เป็นแผนประจำองค์กร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.59
- การทบทวนผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามแผนงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.57

พบว่า เป็นจริงบ้างไม่จริงบ้าง ทางด้าน

- การทบทวนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.30
- การนำเอาวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์มาเปลี่ยนให้เป็นแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกัน โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.37

2.2 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรม

พบว่า เป็นจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.41

สรุปโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรม ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- การเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรและจัดทำไว้เป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.48
- การประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี การสร้างภาพพจน์และความเชื่อมั่นต่อบุคคลภายนอก โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.73

พบว่า เป็นจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง ทางด้าน

- การส่งเสริมวัฒนธรรมอันดี และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่ดีขององค์กร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.34
- การร่วมกันคิด ร่วมกันทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ทางด้านคุณภาพ อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.39
- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร สามารถทำได้โดยราบรื่น ปราศจากการต่อต้านที่รุนแรง โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.12

2.3 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้เชิงระบบ

พบว่า เป็นจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.43

สรุปโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้เชิงระบบ ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- ความเข้าใจในระบบการบริหารที่อยู่ในแผนปฏิบัติงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.57-
- การส่งเสริมให้มีความเข้าใจวิธีการบริหารงานและการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.53
- การจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อประกอบ การตัดสินใจ และเป็นข้อมูลทางด้านการตลาด โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.63

พบว่า เป็นจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง ทางด้าน

- ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์กร กับระบบงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.37
- การนำเสนอระบบการทำงานใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.08

2.4 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้ภาวะผู้นำ

พบว่า เป็นจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.32

สรุปโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้ภาวะผู้นำ ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- ความตั้งใจที่จะนำพาองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ของผู้นำองค์กร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.56

พบว่า เป็นจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง ทางด้าน

- การสร้างความเชื่อมั่น และความสามัคคีของผู้นำขององค์กร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.26
- การเอื้ออำนาจและการติดต่อประสานงานกันของผู้นำองค์กร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.28
- การยอมรับความผิดพลาดของผู้นำองค์กร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.14
- ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และความภูมิใจในตัวพนักงานของผู้นำองค์กร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.32

2.5 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้กระบวนการคิด

วิเคราะห์ พบว่า เป็นจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.43

สรุปโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงในการกำหนดเป้าหมาย โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.49
- การส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรฉลาดคิด เพื่อปรับปรุงกระบวนการ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.46

พบว่า เป็นจริงบ้างไม่จริงบ้าง ทางด้าน

- กระบวนการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจด้วยหลักการและทฤษฎี โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.37
- การฝึกฝนให้เกิดการเรียนรู้สภาวะการแข่งขัน จากคู่แข่งและผู้นำในธุรกิจ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.39

2.6 สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้กระบวนการ

พบว่า เป็นจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.53

สรุปโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้กระบวนการ ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- การพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานที่จะนำไปใช้ปฏิบัติงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.64
- ความเข้าใจในห่วงโซ่ แห่งคุณค่า โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.43
- การส่งเสริมการค้นหากระบวนการที่ดีขึ้น โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.55
- การสร้างพนักงานสำรองในทุกกระบวนการ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.52

2.7 สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้ร่วมกัน

พบว่า เป็นจริงบ้างไม่จริงบ้าง โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.38

สรุปโดยรวมแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- การสร้างจิตสำนึกด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพของงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.59
- การกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจในวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน 5 ประการ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.46

พบว่า เป็นจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง ทางด้าน

- การนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้ในงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.36
- การหาสาเหตุและข้อสรุปในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.12
- การแก้ไขปัญหา ด้วยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.34

2.8 สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ พบว่า เป็นจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.53
สรุปโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- การบริหารงานและความรับผิดชอบตนเอง ในลักษณะของศูนย์กำไร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.54
- การทบทวนเป้าหมายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.79
- การวิเคราะห์สภาพตลาด และระดับความพอใจของลูกค้า. โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.58
- การสร้างภาวะผู้นำในทุกด้านให้แก่ผู้นำของธนาคาร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.54

พบว่า เป็นจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง ทางด้าน

- การพัฒนาทักษะในการจัดการระดับสูงให้แก่พนักงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.21

- 2.9 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการพัฒนาพนักงานและทีมงาน พบว่า เป็นจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.53
- สรุปโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการพัฒนาพนักงานและทีมงาน ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- การพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.61
- การสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน เพื่อการเรียนรู้ในด้านอื่น โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.80
- การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของธนาคาร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.56

พบว่า เป็นจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง ทางด้าน

- การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ในการพัฒนาพนักงาน และถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์เฉพาะด้าน โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.35
- การใช้เครื่องมือประเมินผลการพัฒนาเพื่อการวางแผนถ่วงโอนความรู้ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.32

- 2.10 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า เป็นจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.85

สรุปโดยรวมแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- การจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม และจัดหาอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.92
- การติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อการ เรียนรู้โดยอาศัยวิชาการที่ทันสมัย โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.80
- การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่บันทึกด้วยระบบคอมพิวเตอร์ กับการบันทึกข้อมูลด้วยมือ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.82
- การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการส่งข้อมูลไปยังพนักงานทั้งธนาคาร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.85

2.11 ภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการปรับสภาวะแวดล้อมของ
ธนาคาร พบว่า เป็นจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.41
สรุปโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการปรับสภาวะแวดล้อมของธนาคาร ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- ความรู้สึกรับต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีโอกาสรับทราบสาเหตุ
โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50
- การทำงานอย่างหนัก โดยทุ่มเทแรงกายแรงใจ และมีความศรัทธาต่อธนาคาร
โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.65

พบว่า เป็นจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง ทางด้าน

- การสร้างบรรยากาศแห่งความท้าทาย ที่จะต้องมุ่งมั่น ไปให้ถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมาย
โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.37
- ความสามัคคีฉันท์พี่น้อง ตามความอาวุโส โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.34
- การทำงานอย่างมีความสุขและสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.21

2.12 ภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการประกาศเกียรติคุณ

พบว่า เป็นจริง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.42

สรุปโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ความเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการประกาศเกียรติคุณ ดังนี้

พบว่า เป็นจริง ทางด้าน

- การจัดตั้งระบบรางวัล เพื่อสนับสนุนบรรยากาศของการเรียนรู้
โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.68
- ความเข้าใจในกระบวนการของการประกาศเกียรติคุณของผู้นำ
โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.57
- การจัดรางวัลตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรมแก่ผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหของ
ธนาคาร โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.41

พบว่า เป็นจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง ทางด้าน

- การให้โอกาสผู้ที่มีความซื่อสัตย์และพยายาม แต่ปฏิบัติงานผิดพลาด โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.27
- การแบ่งปันผลกำไรจากการดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.16

สรุปผลการประเมินสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อ

หัวข้อ ในการประเมินสภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น
1.การเรียนรู้กลยุทธ์	เป็นจริง
2.การเรียนรู้วัฒนธรรม	เป็นจริง
3.การเรียนรู้เชิงระบบ	เป็นจริง
4.การเรียนรู้ภาวะผู้นำ	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง
5.การเรียนรู้กระบวนการคิด วิเคราะห์	เป็นจริง
6.การเรียนรู้กระบวนการงาน	เป็นจริง
7.การเรียนรู้ร่วมกัน	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง
8.การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของ ธุรกิจ	เป็นจริง
9.การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	เป็นจริง
10.การสนับสนุนโครงสร้างและ ทรัพยากรพื้นฐาน	เป็นจริง
11.การปรับสภาวะแวดล้อมของ องค์กร	เป็นจริง
12.การประกาศเกียรติคุณ	เป็นจริง

- พบว่า จริงบ้างไม่จริงบ้าง ในหัวข้อประเมินสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกัน

- พบว่า เป็นจริง ในหัวข้อประเมินสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการงาน การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ การพัฒนาพนักงานและทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสถานะแวดล้อมของธนาคาร และการประกาศเกียรติคุณ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารจำแนกตามระดับชั้นผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.1 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้กลยุทธ์

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานชั้นต้น	พนักงานชั้นกลาง	พนักงานช่วยบริหาร	พนักงานบริหารชั้นต้น	พนักงานบริหารชั้นกลาง
การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมและสื่อให้พนักงานทราบ	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
การจัดทำแผนกลยุทธ์ในลักษณะที่เป็นแผนงานประจำ	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
การนำวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์มาปรับเป็นแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
การทบทวนผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามแผนเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
สรุปรวม	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง “การเรียนรู้กลยุทธ์” อยู่ในระดับ “จริงบ้างไม่จริงบ้าง” ได้แก่ พนักงานบริหารชั้นกลาง และมีความเห็นในระดับ “เป็นจริง” ได้แก่ พนักงานชั้นต้น พนักงานชั้นกลาง พนักงานช่วยบริหาร และพนักงานบริหารชั้นต้น

3.2 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรม

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานชั้นต้น	พนักงานชั้นกลาง	พนักงานช่วยบริหาร	พนักงานบริหารชั้นต้น	พนักงานบริหารชั้นกลาง
การเรียนรู้วัฒนธรรมและจัดทำเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง
การส่งเสริมวัฒนธรรมอันดี,ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่ดีขององค์กร	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง
การประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี,สร้างภาพพจน์และความเชื่อมั่นต่อบุคคลภายนอก	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การร่วมกันคิดให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ทางด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยปราศจากการต่อต้านที่รุนแรง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง
สรุปรวม	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง “การเรียนรู้วัฒนธรรม” อยู่ในระดับ “จริงบ้างไม่จริงบ้าง” ได้แก่ พนักงานช่วยบริหาร และมีความเห็นในระดับ “เป็นจริง” ได้แก่ พนักงานชั้นต้น พนักงานชั้นกลาง พนักงานบริหารชั้นต้น และพนักงานบริหารชั้นกลาง

3.3 สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้เชิงระบบ

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานชั้นต้น	พนักงานชั้นกลาง	พนักงานช่วยบริหาร	พนักงานบริหารชั้นต้น	พนักงานบริหารชั้นกลาง
ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับระบบงาน	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง
ความเข้าใจในระบบการบริหารที่อยู่ในแผนปฏิบัติงาน	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง
การนำเสนอระบบงานใหม่ๆ เข้าสู่องค์กร	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
การส่งเสริมให้เข้าใจในวิธีบริหารงานและการทำงานอย่างเป็นระบบ	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การจัดระบบฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจและเป็นข้อมูลทางด้านการตลาด	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
สรุปรวม	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง “การเรียนรู้เชิงระบบ” อยู่ในระดับ “จริงบ้างไม่จริงบ้าง” ได้แก่ พนักงานชั้นกลาง และพนักงานบริหารชั้นต้น และมีความเห็นในระดับ “เป็นจริง” ได้แก่ พนักงานชั้นต้น พนักงานช่วยบริหารและพนักงานบริหารชั้นกลาง

3.4 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้ภาวะผู้นำ

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานชั้นต้น	พนักงานชั้นกลาง	พนักงานช่วยบริหาร	พนักงานบริหารชั้นต้น	พนักงานบริหารชั้นกลาง
การสร้างความเชื่อมั่นและความสามัคคีของผู้นำองค์กร	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง
ความตั้งใจที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ของผู้นำองค์กร	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การเอื้ออำนาจและการติดต่อประสานงานของผู้นำองค์กร	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง
ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและความภูมิใจในตัวพนักงานของผู้นำองค์กร	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง
การยอมรับความผิดพลาดของผู้นำองค์กร	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง
สรุปรวม	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง “การเรียนรู้ภาวะผู้นำ” อยู่ในระดับ “จริงบ้างไม่จริงบ้าง” ได้แก่ พนักงานชั้นต้น พนักงานชั้นกลาง พนักงานช่วยบริหาร และพนักงานบริหารชั้นต้น และมีความเห็นในระดับ “เป็นจริง” ได้แก่ พนักงานบริหารชั้นกลาง

3.5 สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้กระบวนการคิด
วิเคราะห์

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานชั้นต้น	พนักงานชั้น กลาง	พนักงานช่วย บริหาร	พนักงานบริหาร ชั้นต้น	พนักงานบริหาร ชั้นกลาง
กระบวนการคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจด้วยหลักการและ ทฤษฎี	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง
การฝึกฝนให้เกิดการเรียนรู้ สภาวะการแข่งขันจากคู่แข่ง และผู้นำธุรกิจ	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริง บ้าง	จริงบ้าง ไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง
การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงใน การกำหนดเป้าหมาย	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง
การส่งเสริมบรรยากาศ ฉลาดคิดเพื่อปรับปรุง กระบวนการงาน	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
สรุปรวม	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในเรื่อง “การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์” อยู่ในระดับ “จริงบ้างไม่จริงบ้าง” ได้แก่ พนักงานบริหารชั้น
กลาง และมีความเห็นในระดับ “เป็นจริง” ได้แก่ พนักงานชั้นต้น พนักงานชั้นกลาง พนักงานช่วยบริหาร และ
พนักงานบริหารชั้นต้น

3.6 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้กระบวนการงาน

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานชั้นต้น	พนักงานชั้น กลาง	พนักงานช่วย บริหาร	พนักงานบริหาร ชั้นต้น	พนักงานบริหาร ชั้นกลาง
การพัฒนาความรู้และ ทักษะในการทำงานที่จะนำ ไปใช้ในทางปฏิบัติ	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
ความเข้าใจในหัวใจแห่ง คุณค่าที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง
การส่งเสริมการค้นหา กระบวนการที่ดีขึ้น	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การสร้างพนักงานสำรองใน ทุกกระบวนการ	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
สรุปรวม	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในเรื่อง “การเรียนรู้กระบวนการ” อยู่ในระดับ “เป็นจริง” ในทุกระดับชั้นของพนักงาน

3.7 สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้ร่วมกัน

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานชั้นต้น	พนักงานชั้นกลาง	พนักงานช่วยบริหาร	พนักงานบริหารชั้นต้น	พนักงานบริหารชั้นกลาง
การสร้างจิตสำนึกทางด้าน การรักษามาตรฐานและคุณภาพของงาน	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ภายนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
การกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจในวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน 5 ประการ	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
การค้นหาสาเหตุและข้อสรุปในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง	ไม่เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง
การแก้ไขปัญหาคือรูปแบบของการทำงานเป็นทีม	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง
สรุปรวม	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง “การเรียนรู้ร่วมกัน” อยู่ในระดับ “จริงบ้างไม่จริงบ้าง” ได้แก่ พนักงานชั้นต้น พนักงานชั้นกลาง พนักงานช่วยบริหาร และพนักงานบริหารชั้นกลาง และมีความเห็นในระดับ “เป็นจริง” ได้แก่ พนักงานบริหารชั้นต้น

3.8 สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานขั้นต้น	พนักงานชั้นกลาง	พนักงานช่วยบริหาร	พนักงานบริหารขั้นต้น	พนักงานบริหารชั้นกลาง
การบริหารงานและรับผิดชอบตนเองในลักษณะของศูนย์ค่าใด	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
การพัฒนาทักษะในการจัดการระดับสูงให้แก่พนักงาน	ไม่เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
การทบทวนเป้าหมายขององค์กร อย่างสม่ำเสมอ	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การวิเคราะห์สภาพตลาดระดับความพอใจของลูกค้า	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การสร้างภาวะผู้นำในทุกด้านให้แก่ผู้นำของธนาคาร	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
สรุปรวม	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง “การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ” อยู่ในระดับ “จริงบ้างไม่จริงบ้าง” ได้แก่ พนักงานขั้นต้น และมีความเห็นในระดับ “เป็นจริง” ได้แก่ พนักงานชั้นกลาง พนักงานช่วยบริหาร พนักงานบริหารขั้นต้น และพนักงานบริหารชั้นกลาง

3.9 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการพัฒนาพนักงานและ
ทีมงาน

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานขั้นต้น	พนักงานชั้น กลาง	พนักงานช่วย บริหาร	พนักงานบริหาร ขั้นต้น	พนักงานบริหาร ชั้นกลาง
การพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
การสับเปลี่ยนตำแหน่งงานเพื่อการเรียนรู้ในด้านอื่น ๆ	เป็นจริงอย่างยิ่ง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การกำหนดเป้าหมายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของธนาคาร	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการพัฒนาพนักงานและถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์เฉพาะด้าน	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
การใช้เครื่องมือประเมินผลการพัฒนาพนักงานเพื่อวางแผนการถ่ายโอนความรู้	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง
สรุปรวม	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง “การพัฒนาพนักงานและทีมงาน” อยู่ในระดับ “เป็นจริง” ในทุกระดับชั้นของพนักงาน

3.10 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการสนับสนุนทรัพยากรและ
โครงสร้างพื้นฐาน

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานขั้นต้น	พนักงานชั้น กลาง	พนักงานช่วย บริหาร	พนักงานบริหาร ขั้นต้น	พนักงานบริหาร ชั้นกลาง
ทางด้านการจัดสร้างศูนย์ฝึก อบรมและการจัดหา อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา	เป็นจริงอย่างยิ่ง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การติดตั้งอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ โดยอาศัยวิชาการที่ทันสมัย	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อมูลที่บ้านทักด้วย คอมพิวเตอร์และการบันทึก ด้วยมือ	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีในการส่งข้อมูล ไปยังพนักงานทั้งธนาคาร	เป็นจริงอย่างยิ่ง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
สรุปรวม	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในเรื่อง “การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน” อยู่ในระดับ “เป็นจริง” ในทุกระดับชั้นของ
พนักงาน

3.11 สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการปรับสภาวะแวดล้อมของ
ธนาคาร

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานชั้นต้น	พนักงานชั้น กลาง	พนักงานช่วย บริหาร	พนักงานบริหาร ชั้นต้น	พนักงานบริหาร ชั้นกลาง
ความรู้ที่ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยมีโอกาสรอบสามเหตุ	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง
การสร้างบรรยากาศที่ทำ หายที่จะมุ่งมั่น ไปสู่วิสัย ทัศน์และเป้าหมาย	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง
ความสามัคคีฉันท์ที่เนื่อง ตามอาวุโส	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง
การทำงานหนักโดยทุ่มเท แรงกายแรงใจด้วยความ ศรัทธาต่อธนาคาร	เป็นจริงอย่างยิ่ง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง
การทำงานอย่างมีความสุข และการแสดงความคิดเห็น อย่างเปิดเผย	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง
สรุปรวม	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในเรื่อง “การปรับสภาวะแวดล้อมของธนาคาร” อยู่ในระดับ “จริงบ้างไม่จริงบ้าง” ได้แก่ พนักงานชั้นกลาง
พนักงานช่วยบริหาร และพนักงานบริหารชั้นกลาง และมีความเห็นในระดับ “เป็นจริง” ได้แก่ พนักงานชั้น
ต้น และ พนักงานบริหารชั้นต้น

3.12 สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการประกาศเกียรติคุณ

ทางด้าน	ระดับชั้นของพนักงาน				
	พนักงานขั้นต้น	พนักงานชั้น กลาง	พนักงานช่วย บริหาร	พนักงานบริหาร ขั้นต้น	พนักงานบริหาร ชั้นกลาง
การจัดตั้งระบบรางวัลเพื่อ สนับสนุนบรรยากาศของ การเรียนรู้	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
ความเข้าใจในกระบวนการ ของการประกาศเกียรติคุณ ของผู้นำองค์กร	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง
การให้โอกาสผู้ที่มีความซื่อ สัตย์และพยายามแก้ปัญหา งานผิดพลาด	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง
การจัดรางวัลตอบแทนอย่าง เป็นรูปธรรมแก่ผู้ที่สามารถ แก้ไขปัญหาของธนาคาร	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง
การแบ่งปันผลกำไรจากการ ดำเนินงานอย่างตรงไปตรง มา	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง
สรุปรวม	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้างไม่จริง บ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง

พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง “การประกาศเกียรติคุณ” อยู่ในระดับ “จริงบ้างไม่จริงบ้าง” ได้แก่ พนักงานช่วยบริหาร และมีความเห็นในระดับ “เป็นจริง” ได้แก่ พนักงานขั้นต้น พนักงานชั้นกลาง พนักงานบริหารขั้นต้นและ พนักงานบริหารชั้นกลาง

3.13 ระดับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อของการประเมิน
จำนวนตามระดับชั้น

หัวข้อในการประเมินสถานะองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับชั้น					ระดับความเห็น รวมทุก ระดับชั้น	ระดับสถานะ ความเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
	พนักงาน ชั้นต้น	พนักงาน ชั้นกลาง	พนักงาน ช่วย บริหาร	พนักงาน บริหารชั้น ต้น	พนักงาน บริหารชั้น กลาง		
1.การเรียนรู้กลยุทธ์	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	ชั้นชำนาญการ
2.การเรียนรู้วัฒนธรรม	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	ชั้นชำนาญการ
3.การเรียนรู้เชิงระบบ	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	ชั้นชำนาญการ
4.การเรียนรู้ภาวะผู้นำ	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	ชั้นวิเคราะห์
5.การเรียนรู้กระบวนการคิด วิเคราะห์	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	ชั้นชำนาญการ
6.การเรียนรู้กระบวนการงาน	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	ชั้นชำนาญการ
7.การเรียนรู้ร่วมกัน	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	ชั้นวิเคราะห์
8.การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของ ธุรกิจ	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	ชั้นชำนาญการ
9.การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	ชั้นชำนาญการ
10.การสนับสนุนโครงสร้างและ ทรัพยากรพื้นฐาน	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	ชั้นชำนาญการ
11.การปรับสถานะแวดล้อมของ องค์กร	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	ชั้นชำนาญการ
12.การประกาศเกียรติคุณ	เป็นจริง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง	เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริง	ชั้นชำนาญการ

โดยรวมพบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับ “จริงบ้าง ไม่จริงบ้าง” ได้แก่ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกัน และมีความเห็นอยู่ในระดับ “เป็นจริง” ได้แก่ การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการงาน การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ การพัฒนาพนักงานและทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสถานะแวดล้อมของธนาคาร และการประกาศเกียรติคุณ

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการประเมินสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ปรากฏดังนี้

1.การเรียนรู้กลยุทธ์ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการเรียนรู้อยู่ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และสื่อให้พนักงานทราบ การจัดทำแผนกลยุทธ์ให้เป็นแผนงานประจำองค์กร รวมทั้งการทบทวนผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานตามแผนเปรียบเทียบกับเป้าหมาย สำหรับทางด้านการทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้กลายเป็นแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกันเห็นว่ายังอยู่ในขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ซึ่งควรจะต้องปรับปรุงให้มีการพัฒนาไปสู่ขั้นที่ 4 ต่อไป

2.การเรียนรู้วัฒนธรรม พนักงานธนาคาร เห็นว่าการเรียนรู้ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านการเรียนรู้วัฒนธรรมและจัดทำไว้เป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน การประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี เพื่อการสร้างภาพพจน์และความเชื่อมั่นต่อบุคคลภายนอก แต่อยู่ในระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ ทางด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมอันดี การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่ดี การร่วมกันคิดร่วมกันทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ การต่อต้านจากการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

3.การเรียนรู้เชิงระบบ พนักงานธนาคาร เห็นว่าการเรียนรู้ อยู่ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านความเข้าใจในระบบการบริหาร การทำงานอย่างเป็นระบบ การจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อตัดสินใจ แต่เห็นว่าอยู่ในระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ ทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับระบบงาน การนำเสนอระบบการทำงานใหม่

4.การเรียนรู้ภาวะผู้นำ พนักงานธนาคาร เห็นว่าการเรียนรู้ อยู่ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านความตั้งใจที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ การเอื้ออำนาจและการประสานงาน การยอมรับความผิดพลาดของผู้นำองค์กร แต่เห็นว่าอยู่ในระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ ทางด้านการสร้างความเชื่อมั่น และความสามัคคีของผู้นำองค์กร ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และการความภูมิใจในตัวพนักงาน

5.การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ พนักงานธนาคารเห็นว่า การเรียนรู้ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ 4 ขั้นชำนาญการ เพียงด้านเดียวทางด้านการใช้ข้อเท็จจริงในการกำหนดเป้าหมาย แต่เห็นว่าอยู่ในระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ ทางด้านกระบวนการคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ ด้วยหลักการและทฤษฎี การฝึกฝนให้เรียนรู้สถานะการแข่งขัน การส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรฉลาดคิดเพื่อปรับปรุงงาน

6. การเรียนรู้กระบวนการงาน พนักงานธนาคารเห็นว่า การเรียนรู้อยู่ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน ความเข้าใจในห่วงโซ่แห่งคุณค่า การส่งเสริมกระบวนการที่ดีขึ้น แต่เห็นว่าอยู่ในระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ ทางด้านการสร้างพนักงานสำรองไว้ในทุกระบวนการ

7. การเรียนรู้ร่วมกัน พนักงานธนาคารเห็นว่า การเรียนรู้อยู่ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านการสร้างจิตสำนึกด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพของงาน การนำสิ่งที่เรียนรู้จากนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้ การกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจในวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน 5 ประการ แต่เห็นว่าอยู่ในระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ ทางด้านการหาสาเหตุและข้อสรุปในกรณีเกิดความขัดแย้ง การแก้ไขปัญหาด้วยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม

8. การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ พนักงานธนาคารเห็นว่า การเรียนรู้อยู่ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านการทบทวนเป้าหมายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ การวิเคราะห์ตลาด และระดับความพอใจของลูกค้า แต่เห็นว่าอยู่ในระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ ทางด้านการบริหารงาน และความรับผิดชอบในลักษณะของศูนย์กำไร การพัฒนาทักษะในการจัดการระดับสูง การสร้างภาวะผู้นำในทุกด้านให้แก่ผู้นำของธนาคาร

9. การพัฒนาพนักงานและทีมงาน พนักงานธนาคารเห็นว่า การเรียนรู้อยู่ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านการพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ การสลับเปลี่ยนตำแหน่งงาน การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของธนาคาร แต่เห็นว่าอยู่ในระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ ทางด้านการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการพัฒนาพนักงาน และการประเมินผลเพื่อถ่ายโอนความรู้

10. การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน พนักงานธนาคารเห็นว่า การเรียนรู้อยู่ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม การจัดหาอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา การติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการส่งข้อมูลไปยังพนักงานทั้งธนาคาร

11. การปรับสภาวะแวดล้อมของธนาคาร พนักงานธนาคารเห็นว่า การเรียนรู้อยู่ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านการทราบสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง การทำงานอย่างทุ่มเทแรงกายแรงใจและมีความศรัทธาต่อธนาคาร แต่เห็นว่าอยู่ในระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ การสร้างบรรยากาศแห่งความท้าทาย ความสามัคคีฉันท์พี่น้อง การทำงานอย่างมีความสุขและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย

12.การประกาศเกียรติคุณ พนักงานธนาคารเห็นว่า การเรียนรู้อยู่ในระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ ทางด้านการจัดตั้งรางวัลเพื่อสนับสนุนบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ความเข้าใจในกระบวนการประกาศเกียรติคุณของผู้นำ การจัดรางวัลตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรมให้แก่ผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาของธนาคาร แต่เห็นว่าอยู่ในระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ ทางด้านการให้โอกาสแก่ผู้ที่ซื่อสัตย์ แต่ปฏิบัติงานผิดพลาด การแบ่งปันผลกำไรจากการดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา

โดยภาพรวมพบว่าในส่วนของโครงสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ มี 2 ประการ คือ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ และการเรียนรู้ร่วมกัน ที่พนักงานธนาคารเห็นว่า มีระดับการเรียนรู้ขั้นที่ 3 คือขั้นวิเคราะห์ สำหรับ การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการงาน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ พนักงานธนาคารเห็นว่า อยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ

สำหรับหลักการธำรงรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ประการ ได้แก่ การพัฒนาพนักงานและทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสภาวะแวดล้อมของธนาคาร และการประกาศเกียรติคุณ พนักงานธนาคารเห็นว่า อยู่ในขั้นการเรียนรู้ที่ 4 ขั้นชำนาญการ แล้วทั้งสิ้น

ข้อค้นพบ

1.สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การเรียนรู้กลยุทธ์ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ การทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และด้านที่พบว่า อยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุดคือ การกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งให้พนักงานทราบ การทบทวนผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานตามแผนเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

2.สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การเรียนรู้วัฒนธรรม โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยปราศจากการต่อต้านที่รุนแรง และด้านที่พบว่า อยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุด คือ การประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี เพื่อการสร้างภาพพจน์และความเชื่อมั่นต่อบุคคลภายนอก

3.สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การเรียนรู้เชิงระบบ โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ การนำเสนอระบบงานใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กร และด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุดคือ การจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจและใช้เป็นข้อมูลทางด้านการตลาด

4.สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การเรียนรู้ภาวะผู้นำ โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” ซึ่งต่ำกว่าระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้พนักงานธนาคาร โดยด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ ทางด้านการสร้างความเชื่อมั่น และความสามัคคีของผู้นำองค์กร และการยอมรับความคิดพลาดของผู้นำองค์กร และด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุดคือ ทางด้านความตั้งใจที่จะนำองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5.สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ การฝึกฝนให้เกิดการเรียนรู้ภาวะการแข่งขันจากคู่แข่งและผู้นำธุรกิจ และด้านที่พบว่า อยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุด คือ ทางด้านการใช้ข้อเท็จจริงในการกำหนดเป้าหมาย

6.สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การเรียนรู้กระบวนการงาน โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ

“ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ ความเข้าใจในห่วงโซ่แห่งคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ และด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุดคือ การพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

7.สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การเรียนรู้ร่วมกัน โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยด้านที่พบว่าพนักงานธนาคารเห็นว่า อยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ ทางด้านการหาสาเหตุและข้อสรุปในกรณีเกิดความขัดแย้ง การแก้ไขปัญหาด้วยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุดคือ การสร้างจิตสำนึกทางด้านการรักษาคุณภาพของงาน

8.สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ การพัฒนาทักษะในการจัดการระดับสูง และด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุดคือ การทบทวนเป้าหมายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ การวิเคราะห์ตลาด และระดับความพอใจของลูกค้า

9.สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การพัฒนาพนักงานและทีมงาน โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ การใช้เครื่องมือประเมินผลเพื่อถ่ายโอนความรู้ และด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุดคือ การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

10.สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ”

11.สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การปรับสภาวะแวดล้อมของธนาคาร โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ การทำงานอย่างมีความสุขและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย และด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุดคือ การทำงานอย่างทุ่มเทแรงกายแรงใจและมีความศรัทธาต่อธนาคาร

12.สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่อง การประกาศเกียรติคุณ โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” ซึ่งอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ธนาคารคาดหวังไว้ โดยด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นวิเคราะห์” มากที่สุดคือ การแบ่งปันผลกำไรจากการดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา และด้านที่พบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มากที่สุดคือ การจัดตั้งรางวัลเพื่อสนับสนุนบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

13.สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุก ๆ เรื่อง โดยรวมแล้วพบว่าอยู่ในระดับ “ขั้นชำนาญการ” มีเพียง 2 เรื่องที่ควรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างจริงจังมากขึ้น ได้แก่ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ และการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงได้

ข้อเสนอแนะ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ได้มีการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ตั้งแต่ต้นปี 2540 จนถึงปัจจุบัน รวมระยะเวลา 3 ปี จึงเห็นว่า หากมีการประเมินสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยพิจารณาจาก โครงสร้างของการเรียนรู้ 8 ประการ และหลักการธำรงรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ประการแล้ว ผลการประเมินควรอยู่ในระดับขั้นการเรียนรู้ที่ 4 ขั้นชำนาญการ เนื่องการทุ่มเทเวลาและเงินทุนของฝ่ายบริหารอย่างต่อเนื่องตลอดมา แต่ผลการศึกษาไม่เป็นตามที่คาดหวัง ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ดังต่อไปนี้

1. สำหรับการพัฒนาการเรียนรู้โครงสร้างพื้นฐาน 2 ประการอันได้แก่ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกัน ให้มีระดับขั้นการเรียนรู้ที่สูงขึ้นควรจะใช้กลยุทธ์ปฏิรูป โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานพิเศษ ที่มีตัวแทนต่าง ๆ ทุกสาขาธนาคาร เข้ามาช่วยในกิจกรรมที่สำคัญ ที่ต้องมีการประสานความเข้าใจกับทุกหน่วยงาน และยังเป็นการพัฒนาคณะทำงานให้มีพัฒนาการของเรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้น

2. ควรมีการประเมินสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุก 6 เดือนในช่วง 2 ปีแรกแล้ว หลังจากนั้นควรประเมินทุก ๆ ปีเพื่อทราบสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำมาเปรียบเทียบกับพัฒนาการของการเรียนรู้ในระดับขั้น ต่าง ของธนาคารอย่างต่อเนื่องต่อไป

3. ธนาคารควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทางด้านผู้นำขององค์กรอย่างจริงจังเพื่อที่จะสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ต่อธนาคารเอง รวมทั้งควรมีการประเมินทัศนคติของพนักงานธนาคารที่มีต่อผู้นำขององค์กรเพื่อทราบสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวางแผน และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำของธนาคาร รวมทั้งควรมีการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันควบคู่กันไป