

ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้
บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง
และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของ
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

กฤตกร กัลยารัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2553

ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้
บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง
และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของ
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
กฤตกร กัลยารัตน์
คณะรัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร. วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย)
ศาสตราจารย์.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร. สุจิตรา ชนานันท์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....ประธานกรรมการ
(นายแพทย์ เชิดชัย นพเมธีจรัสเลิศ)
ศาสตราจารย์.....กรรมการ
(นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....กรรมการ
(ดร. วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....กรรมการ
(ดร. สุจิตรา ชนานันท์)
รองศาสตราจารย์.....คณบดี
(ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

สิงหาคม 2553

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นางสาวกฤตกร กัลยารัตน์
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2553

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มของสาขาธนาคารที่มีผลการดำเนินงานสูง-ต่ำ ในบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับผลการดำเนินงานของธนาคารสาขาที่มีระดับผลประกอบการสูง-ต่ำ 3) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้และรูปแบบของบรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่มธนาคารสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในประเทศไทยจำนวน 938 สาขา (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551) การศึกษาประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ การศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการศึกษาเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือซึ่งประกอบด้วย 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธนาคารสาขา และตอนที่ 2 ตัวแปรปัจจัยในการศึกษาจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) สถานการณ์การแข่งขัน 2) การจัดการความรู้ 3) บรรยากาศการเรียนรู้ 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 5) นวัตกรรม และ 6) ผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 430 สาขา แบ่งเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 221 สาขาและกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 209 สาขา ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการและการสังเกตการณ์ทำงานในสาขาธนาคารไทยพาณิชย์จำนวน 20 สาขา โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 8 สาขา และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 12 สาขา ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสถิติ SPSS เพื่อวิเคราะห์สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าความเชื่องช้าได้ของแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติที และโปรแกรม AMOS 7.0 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .515-.924 ค่าความผันแปรเฉลี่ยที่สกัดได้มีค่าระหว่าง .505-.787 และค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง .598-.998

ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ($n = 221$) พบว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 142.39$, $df = 119$, $\chi^2 / df = 1.197$, $ns.$, $GFI = .942$, $CFI = .994$, $RMR = .039$, $RMSEA = .030$) และพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ ($\gamma = .79$, $p < .001$) และบรรยากาศการเรียนรู้ ($\gamma = .93$, $p < .001$) และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นตัวแปรคั่นกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการความรู้ยังมีอิทธิพลโดยตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = -.89$, $p < 0.01$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีนวัตกรรม และความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรคั่นกลาง ส่วนบรรยากาศการเรียนรู้ พบว่า มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = .36$, $p < .05$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีนวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 92.9 อนึ่ง การที่การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของสาขาที่มีผลประกอบการสูง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมชี้ว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อตัวแปรระดับความพึงพอใจของพนักงานตัวแปรเดียวเท่านั้น นั่นคือ หากมีการจัดการความรู้ที่เน้นเพียงกระบวนการมากกว่าการสร้างการตระหนักถึงคุณค่าจะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานลดลง

ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ($n = 209$) พบว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 113.772$, $df = 94$, $\chi^2 / df = 1.210$, $ns.$, $GFI = .950$, $CFI = .994$, $RMR = .033$, $RMSEA = .032$) และพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ ($\gamma = .87$, $p < .001$) และบรรยากาศการเรียนรู้ ($\gamma = .97$, $p < .001$) ส่วนการจัดการความรู้ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านบรรยากาศการเรียนรู้พบว่า ไม่มีอิทธิพลใดต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ ร้อยละ 91.8

ข้อเสนอแนะสำคัญในการศึกษานี้ คือ ในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ธนาคารไทยพาณิชย์ไม่ควรมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดระหว่างกระบวนการจัดการความรู้หรือการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ แต่ควรส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ไปพร้อมๆ กับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้ยืนยันถึงอิทธิพลของการบูรณาการตัวแปรการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้หรือที่เรียก “การจัดการความรู้เต็มรูปแบบ” ซึ่งพบว่า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้งระดับความพึงพอใจของพนักงาน ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนผลการดำเนินงานทางการเงินของสาขานาคาร

ABSTRACT

Title of Dissertation Empirical Impact of Competition Rivalry, Knowledge Management, Learning Climate, Readiness to Change and Innovation on Performance of Siam Commercial Bank Branches

Author Miss Krittakorn Galyarat

Degree Doctor of Public Administration

Year 2010

The objectives of this research are 1) to investigate factors that have influence to group of different performance branches of Siam Commercial Bank PLC. (SCB) in learning organization context; 2) to develop a causal model for SCB branches having different performance under learning organization context; and 3) to study patterns of knowledge management and learning climate for SCB branches of different performance group. Population of the study covers all 938 branches of SCB in Thailand (as of 31 December 2008). The study utilizes both qualitative and quantitative methodologies. For quantitative research, questionnaire is the study tool which composes two parts: 1) general information of branch and 2) 6 research latent variables comprising (1) competition rivalry, (2) learning climate, (3) knowledge management, (4) readiness to change, (5) innovation and (6) performance. Four hundred and thirty responding branches can be classified into high performance group of 221 branches and low performance group of 209 branches. For qualitative research, in-depth interview of managers and observation on operations are carried out for selected 20 branches comprising 8 – high performance and 12 – low performance. SPSS is used for statistical analysis of percentage, mean, standard deviation, skewness, kurtosis, reliability of questionnaire and t-test for mean variation. AMOS version 7.0 is used for analyzing confirmatory factor analysis and causal relationships of structural equation.

Confirmatory factor analysis confirms the theoretical compliance of measurement model. All observed variables have factor loading (λ) in the range of

.515 to .924 with averaged variance extracted (AVE) between .505 – .787 and construct reliability (C.R.) between .598 – .998.

For the high performance branches (n=221), it is found that its causal structural model complies with empirical data ($\chi^2 = 142.39$, $df = 119$, $\chi^2 / df = 1.197$, *ns.*, GFI = .942, CFI = .994, RMR = .039, RMSEA = .030). Competition rivalry has direct influence to knowledge management ($\gamma = .79$, $p < .001$) and learning climate ($\gamma = .93$, $p < .001$); and indirect influence to performance through mediation of knowledge management and learning climate. Knowledge management is found having negative direct influence to performance ($\beta = -.89$, $p < 0.01$) and indirect influence to performance through mediation of innovation and readiness to change. Learning climate has direct influence to performance ($\beta = .36$, $p < .05$) and indirect influence to performance through mediation of innovation. It is concluded that the model can explain 92.9% of the performance variation. In addition, further investigation shows that the negative influence of knowledge management to the performance causes effect only to employee satisfaction variable. Therefore, knowledge management that focuses rather on process than realization of its value would cause the reduction of employee satisfaction.

For the low performance branches (n=209), it is found that its causal structural model complies with empirical data ($\chi^2 = 113.772$, $df = 94$, $\chi^2 / df = 1.210$, *ns.*, GFI = .950, CFI = .994, RMR = .033, RMSEA = .032). Competition rivalry has direct influence to knowledge management ($\gamma = .87$, $p < .001$) and learning climate ($\gamma = .97$, $p < .001$). Knowledge management has no influence directly to performance, but indirectly through mediation of readiness to change; also learning climate has no influence directly to performance. It is concluded that the model can explain 91.8% of the performance variation.

The study recommends that in order to establish a learning organization for SCB, it should not focus to any particular activity within knowledge management process or learning climate promotion; but it should be implemented together. This is confirmed from the study that integration of full knowledge management process would have positive influence to employee satisfaction, customer satisfaction and branch performance.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความเมตตาจากบุคคลหลายท่าน ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือให้ข้อมูล และสนับสนุนให้กำลังใจในการทำวิจัย

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ และคณาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทั้ง 4 ท่าน ได้แก่ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ผศ.นพ.เชิดชัย นพมณีจรัสเลิศ ผศ.ดร. วีระวัฒน์ ปิ่นนิคมชัย และผศ.ดร.สุจิตรา ธนानันท์ ที่ได้แนะนำสาระความรู้และให้กำลังใจผู้เขียนในการดำเนินงานทุกขั้นตอน จนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนดำเนินการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ และให้คำแนะนำแก้ไขจนวิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ด้วยความเมตตาอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย ประธานคณะกรรมการบริหารธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง รศ.ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด ดร.มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทรที่เมตตาแนะนำ ให้คำปรึกษาในด้านแนวคิดและทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.บัณฑิต พันธ์รัตน์ และดร.ขวัญประภัสสร จานทอง อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เมตตาแนะนำ ให้คำปรึกษาในด้านระเบียบวิธีวิจัย และโปรแกรม AMOS ได้ที่ช่วยเหลือให้คำปรึกษา คำแนะนำที่ดี และมีประโยชน์ต่อคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างมาก

สิ่งสำคัญที่เป็นแรงจิตใจ เป็นกำลังใจที่ลึกซึ้งในการดำเนินงานวิจัยฉบับนี้ ผู้เขียนขอกราบนอบน้อมบูชาคุณพระพุทธ พระธรรม พระสงฆ์ เป็นที่พึ่ง ที่ระลึก จนทำให้ปัญหา อุปสรรคต่างๆ คลี่คลาย และพระพรหมของลูก คือ รศ.ปัญญา และคุณเฉลิมศรี กัลยารัตน์ (คุณพ่อ-คุณแม่) ที่ได้ให้กำเนิดและเลี้ยงดูให้การศึกษา ให้ความรัก ให้กำลังใจเป็นอย่างดีที่สุด

สุดท้ายขอขอบพระคุณ คุณวิฑูร เจียมจิตตรง ดร. พญ. นิลเนตร วีรสมบัติ คุณทวี ลิมสุนทร คุณพรทิพย์ กาญจนานนท์ คุณอรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ คุณปรัชญา จันทราทิพย์ คุณมนัสนันท์ ชัยกิจยิ่งเจริญและเพื่อนๆ อีกหลายคนที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ เอื้อเฟื้อในด้านต่างๆ ด้วยความเต็มใจสม่ำเสมอตลอดมา

กฤตกร กัลยารัตน์

สิงหาคม 2553

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(12)
สารบัญภาพ	(15)
สัญลักษณ์และคำย่อ	(18)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	9
1.3 วัตถุประสงค์	9
1.4 ขอบเขตการศึกษา	10
1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	11
1.6 กรอบเนื้อหาและการเรียงลำดับ	11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 ประวัติธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	14
2.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	25
2.2.1 สถานการณ์การแข่งขัน	27
2.2.2 การจัดการความรู้	32
2.2.3 บรรยากาศการเรียนรู้	38
2.2.4 ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	45
2.2.5 นวัตกรรม	50

2.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร	57
2.3.1 ความหมายของผลการดำเนินงาน	57
2.3.2 การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร	58
2.4 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	61
2.4.1 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสถานการณ์การแข่งขันกับการจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กร	61
2.4.2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้กับความพร้อมในการปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร	66
2.4.3 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการความรู้กับความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร	70
2.4.4 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกับนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร	78
2.4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานขององค์กร	83
2.5 กรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย	84
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	91
3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ	92
3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	92
3.1.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ	94
3.1.3 กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย	95
3.1.4 นิยามเชิงปฏิบัติการ	99
3.1.5 การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด	103
3.1.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	105
3.1.7 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ	106
3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ	111
3.2.1 ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ	111
3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ	111
3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ	112
3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	112

บทที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น	114
4.1 สถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปกลุ่มตัวอย่าง	115
4.2 สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้	119
4.2.1 สถานการณ์การแข่งขัน	122
4.2.2 บรรยากาศการเรียนรู้	123
4.2.3 การจัดการความรู้	124
4.2.4 ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	125
4.2.5 นวัตกรรม	126
4.2.6 ผลการดำเนินงาน	127
4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้	128
4.4 อำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตได้	130
4.5 การตรวจสอบอคติของผู้ตอบแบบสอบถาม	137
4.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นตอนที่หนึ่ง	142
4.6.1 สถานการณ์การแข่งขัน	142
4.6.2 บรรยากาศการเรียนรู้	144
4.6.3 การจัดการความรู้	147
4.6.4 ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	149
4.6.5 นวัตกรรม	151
4.6.6 ผลการดำเนินงาน	153
4.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นตอนที่สอง	155
4.7.1 สถานการณ์การแข่งขัน	155
4.7.2 บรรยากาศการเรียนรู้	156
4.7.3 การจัดการความรู้	157
4.7.4 ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	158
4.7.5 นวัตกรรม	159
4.7.6 ผลการดำเนินงาน	160
4.8 สมการมาตรวัด	161
4.8.1 สมการโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก	161
4.8.2 สมการโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน	162
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	166

5.1 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล	167
5.2 การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง	167
5.2.1 กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง	168
5.2.2 กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ	172
5.2.3 กลุ่มสาขาโดยภาพรวม	176
5.3 ผลการทดสอบ	187
5.3.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน	189
5.3.2 สรุปผลอิทธิพลโดยตรง	192
5.3.3 สรุปผลอิทธิพลโดยอ้อม	194
5.3.4 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้	196
5.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	207
บทที่ 6 การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	237
6.1 การอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน	237
6.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์	254
6.3 รูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์	257
6.4 ข้อเสนอแนะ	261
6.4.1 คุณค่าของการศึกษาวิจัย	261
6.4.2 ข้อเสนอแนะพัฒนาการรูปแบบการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้	265
6.4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย	267
6.5 ข้อจำกัดของการศึกษาวิจัย	268
6.5.1 ด้านระเบียบวิธีการวิจัย	268
6.5.2 ด้านการเข้าถึงข้อมูล	269
บรรณานุกรม	271
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	303
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	316
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาและสถิติทดสอบ	317
ประวัติผู้เขียน	335

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การเพิ่มขึ้นของประชากรไทย ณ เดือนธันวาคมปี พ.ศ. 2536 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2548-2551	1
1.2 ผลประกอบการรวมของธนาคารไทยพาณิชย์ในช่วงปี พ.ศ. 2547 – 2551	5
2.1 สรุปตัวแปรสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธนาคารไทยพาณิชย์	31
2.2 สรุปกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการท่านต่าง ๆ	36
2.3 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของการจัดการความรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์	37
2.4 สรุปคุณลักษณะของบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กร	41
2.5 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของบรรยากาศในการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์	44
2.6 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์	49
2.7 สรุปพัฒนาการของนวัตกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจบริการทางการเงิน	53
2.8 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของนวัตกรรมของธนาคารไทยพาณิชย์	56
2.9 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์	61
2.10 ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	86
2.11 สรุปความแตกต่างระหว่างโมเดลการวัดแบบ Reflective และ Formative	89
3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามอำนาจการบริหารของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	92
3.2 นิยามเชิงปฏิบัติการ	99
3.3 ผลการทดสอบค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปร	104
3.4 ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	110
4.1 ลักษณะทั่วไปของสาขานาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	116
4.2 การเรียงลำดับประเภทลูกค้าจากมากไปหาน้อย จำแนกตามกลุ่มสาขา	118
4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของตัวแปร ($n = 430$)	120
4.4 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้	129

4.5	ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของมาตรวัดสถานการณ์การแข่งขัน	130
4.6	ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของมาตรวัดบรรยากาศการเรียนรู้	131
4.7	ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของมาตรวัดการจัดการความรู้	132
4.8	ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของมาตรวัดความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์	134
4.9	ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของมาตรวัดนวัตกรรม	135
4.10	ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของมาตรวัดผลการดำเนินงานของสาขา	136
4.11	การประเมินอคติในการตอบแบบสอบถาม	139
4.12	ค่าความเชื่อถือได้ของสถานการณ์การแข่งขัน	143
4.13	ค่าความเชื่อถือได้ของบรรยากาศการเรียนรู้	145
4.14	ค่าความเชื่อถือได้ของการจัดการความรู้	148
4.15	ค่าความเชื่อถือได้ของความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	150
4.16	ค่าความเชื่อถือได้ของนวัตกรรม	152
4.17	ค่าความเชื่อถือได้ของผลการดำเนินงาน	154
4.18	ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน	155
4.19	ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้	156
4.20	ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรการจัดการความรู้	157
4.21	ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	158
4.22	ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรนวัตกรรม	159
4.23	ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรผลการดำเนินงาน	160
5.1	โมเดลทางเลือกของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง	169
5.2	โมเดลทางเลือกของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ	172
5.3	โมเดลทางเลือกโดยรวมของกลุ่มสาขา	176
5.4	ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงทั้ง 3 กลุ่มสาขา	181
5.5	อิทธิพลทางตรงทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรทำนายและตัวแปรตาม	188
5.6	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	193
5.7	เปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ-โดยรวม	197

5.8 เปรียบเทียบรูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการ สูง-ต่ำ-โดยรวม	202
5.9 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	207
5.10 ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายรายไตรมาส	222
ค.1 สถิติพรรณนาของข้อคำถาม (n= 430)	318
ค.2 สถิติพรรณนาของตัวแปรสังเกต ได้ (n= 430)	324
ค.3 ค่าเฉลี่ยของข้อคำถาม ในตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดการ ความรู้ตัวแปร	325
ค.4 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปร สถานการณ์การแข่งขัน	329
ค.5 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรบรรยากาศ การเรียนรู้	329
ค.6 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรการจัดการ ความรู้	330
ค.7 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรความพร้อม ในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	330
ค.8 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรนวัตกรรม	331
ค.9 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรผลการ ดำเนินงาน	331
ค.10 ผลการจัดอันดับประเภทลูกค้าในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง	332
ค.11 ผลการจัดอันดับประเภทลูกค้าในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ	333
ค.12 ผลการจัดอันดับประเภทลูกค้าในกลุ่มสาขาโดยรวม	334

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 จำนวนสาขาเปรียบเทียบกับจำนวนเงินให้สินเชื่อ เงินฝาก และสินทรัพย์ของธนาคารไทยพาณิชย์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2449 – 2549	2
1.2 ภาพเศรษฐกิจประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 – 2550	5
2.1 โครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program)	22
2.2 การสร้างรากฐานการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 1 ตามโครงการปรับปรุงธนาคาร	23
2.3 การเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 2 เชื่อมต่อจากครั้งที่ 1 ตามโครงการปรับปรุงธนาคาร	23
2.4 การเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 3 เชื่อมต่อจากครั้งที่ 2 ตามโครงการปรับปรุงธนาคาร	24
2.5 ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจบริการทางการเงิน	28
2.6 ตัวแบบการตอบสนองต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร	30
2.7 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดวัฏกรรมของธุรกิจบริการทางการเงิน	51
2.8 ลักษณะของวัฏกรรมบริการทางการเงิน	54
2.9 มิติในการประเมินแบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ	60
2.10 ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนความรู้ ปัจจัยความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร	68
2.11 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการเกิดวัฏกรรมขององค์กร	75
2.12 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรและ การเกิดขึ้นของวัฏกรรมขององค์กร	77
2.13 แนวทางการเปลี่ยนแปลง ตามโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program)	80
2.14 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย	85
2.15 โมเดลแบบ Reflective	88
2.16 โมเดลการวัดแบบ Formative	88
3.1 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการเรียนรู้และ บรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสาขาของธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบผลประกอบการที่ต่างกัน	96
3.2 กรอบแนวคิดและสมมติฐานในการศึกษาวิจัย	97

4.1 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของสถานการณ์การแข่งขัน	142
4.2 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของบรรยากาศการเรียนรู้	144
4.3 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความรู้	147
4.4 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	149
4.5 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของนวัตกรรม	151
4.6 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงาน	153
4.7 โมเดลมาตรวัดสถานการณ์การแข่งขัน	155
4.8 โมเดลมาตรวัดบรรยากาศการเรียนรู้	156
4.9 โมเดลมาตรวัดการจัดการความรู้	157
4.10 โมเดลมาตรวัดความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	158
4.11 โมเดลมาตรวัดนวัตกรรม	159
4.12 โมเดลมาตรวัดผลการดำเนินงาน	160
5.1 โมเดลสมการ โครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการ เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคาร ไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน): กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง	171
5.2 โมเดลสมการ โครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการ เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคาร ไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) : กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ	175
5.3 โมเดลสมการ โครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการ เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคาร ไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) : ภาพรวมทั้งหมด	179
5.4 สรุปค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในโมเดลสมการ โครงสร้างที่ศึกษา	180
5.5 แนวทางการเปลี่ยนแปลงตามโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program)	218
5.6 ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่างคงที่ในอัตราสูง ตั้งแต่เริ่มโครงการปรับปรุงธนาคาร	231
5.7 ผลการดำเนินงานด้านรายได้และค่าใช้จ่าย ตั้งแต่เริ่มโครงการปรับปรุงธนาคาร	232
5.8 อัตราการเติบโตของธนาคาร ตั้งแต่เริ่มโครงการปรับปรุงธนาคาร	232

5.9 การกระจายอำนาจการขาย ตั้งแต่เริ่มโครงการปรับปรุงธนาคาร	233
5.10 แสดงความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน ตั้งแต่เริ่มโครงการปรับปรุงธนาคาร	233
5.11 ผลประกอบการปี พ.ศ. 2551 ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	235
5.12 ผลประกอบการปี พ.ศ. 2551 ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	235
6.1 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้และ บรรยากาศการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	243
6.2 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้และ บรรยากาศการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า	243
6.3 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้และ บรรยากาศการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน	244
6.4 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้เต็มรูปแบบ แบบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธนาคารสาขา	247
6.5 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้เต็มรูปแบบ แบบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	248
6.6 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้เต็มรูปแบบ แบบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า	249
6.7 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้เต็มรูปแบบ แบบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน	250

สัญลักษณ์และคำย่อ

สัญลักษณ์

ความหมาย

ξ_1	ตัวแปรแฝงสถานการณ์การแข่งขัน
η_1	ตัวแปรแฝงบรรยากาศการเรียนรู้
η_2	ตัวแปรแฝงการจัดการความรู้
η_3	ตัวแปรแฝงความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
η_4	ตัวแปรแฝงนวัตกรรม
η_5	ตัวแปรแฝงผลการดำเนินงาน
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ย
ρ_v	ค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย
ρ_c	ค่าความเชื่อถือได้ของโครงสร้าง
R^2	ค่าอัตราร้อยละของการผันแปรค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา
S.D.	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X_1	ตัวแปรสังเกตการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน
X_2	ตัวแปรสังเกตการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก
X_3	ตัวแปรสังเกตตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน
Y_1	ตัวแปรสังเกตการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
Y_2	ตัวแปรสังเกตส่งเสริมการเรียนรู้
Y_3	ตัวแปรสังเกตการติดต่อสื่อสาร
Y_4	ตัวแปรสังเกตการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ
Y_5	ตัวแปรสังเกตการสร้างและค้นหาความรู้
Y_6	ตัวแปรสังเกตการจัดเก็บความรู้
Y_7	ตัวแปรสังเกตการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้
Y_8	ตัวแปรสังเกตการใช้ความรู้
Y_9	ตัวแปรสังเกตภาวะผู้นำแบบปฎิรูป

Y_{10}	ตัวแปรสังเกตภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการ
Y_{11}	ตัวแปรสังเกตโครงสร้างองค์การ
Y_{12}	ตัวแปรสังเกตกลยุทธ์
Y_{13}	ตัวแปรสังเกตผลิตภัณฑ์
Y_{14}	ตัวแปรสังเกตกระบวนการทำงาน
Y_{15}	ตัวแปรสังเกตความพึงพอใจของพนักงาน
Y_{16}	ตัวแปรสังเกตความพึงพอใจของลูกค้า
Y_{17}	ตัวแปรสังเกตทางการเงิน
λ	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานตัวแปรสังเกต/ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
γ	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานตัวแปรแฝงแสดงอิทธิพลของตัวแปร
β	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานตัวแปรแฝงแสดงอิทธิพลของตัวแปรแฝง
$\zeta_1 - \zeta_5$	ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแฝง
$\delta_1 - \delta_3$	ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกต (ตัวแปรมาก่อน)
$\varepsilon_1 - \varepsilon_{17}$	ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกต (ตัวแปรแทรกและตัวแปรตาม)
θ	ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกต
$\longrightarrow$	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม
	ตัวแปรสังเกตได้ Manifest
	ตัวแปรแฝง / ตัวแปรสังเกต Latent

คำย่อ

ATM	บริการเงินด่วน
BSC	การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ
CFA	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
CO	การติดต่อสื่อสาร Communication
CR	สถานการณ์การแข่งขัน Competition Rivalry
CRM	การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า
CR_Out	วิเคราะห์การแข่งขันภายนอก Outside Analysis

Cus	ความพึงพอใจของลูกค้า Customer Satisfaction
CR_Drive	ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน Competition Driving
CR_IN	วิเคราะห์การแข่งขันภายใน Inside Analysis
EFA	การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ
Em	ความพึงพอใจของพนักงาน Employee Satisfaction
E-Mail	จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
FA	การทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ Flexible And Autonomy
Fin	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน Financial Performance
High	ผู้จัดการสาขาในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง
HR	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
IMF	กองทุนการเงินระหว่างประเทศ
IN	นวัตกรรม Innovation
Info-Banking	ธนาคารเพื่อธุรกิจ
IN_Pd	นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ Product Innovation
IN_Pp	นวัตกรรมทางกระบวนการทำงาน Process Innovation
IN_str	นวัตกรรมทางกลยุทธ์การบริการ Strategy Innovation
KA	การจัดเก็บความรู้ Knowledge Acquisition
KC	การสร้างและค้นหาความรู้ Knowledge Creation
KISA	การบริการที่มุ่งเน้นความรู้
KM	การจัดการความรู้ Knowledge Management
KPI	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
KS	การเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้ Knowledge Sharing
KU	การใช้ความรู้ Knowledge Utilization
LC	บรรยากาศการเรียนรู้ Learning Climate
Low	ผู้จัดการสาขากลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ
MI	ค่าดัชนีดัชนีมอเดล
MIP	การวางแผนข้อมูลทางการตลาด
PC	การรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง Perception and Continuous Learning
Perf	ผลการดำเนินงาน Performance
PI	การส่งเสริมการเรียนรู้ Promotion and Interaction

Post	ผู้จัดการสาขาที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาภายหลัง (Late Respondents)
Pre	ผู้จัดการสาขาที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาก่อน (Early Respondents)
RC	ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง Readiness to Change
RC_S	โครงสร้างองค์การ Organization Structure
RC_tf	ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป Transformational Readership
RC_ts	ภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการ Transactional Readership
ROA	กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย
ROE	กำไรสุทธิต่อผู้ถือหุ้นเฉลี่ย
SCB	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
SEM	กระบวนการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง
Sig.	มีนัยสำคัญทางสถิติ
SMEs	ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
Tele-Banking	ให้บริการธนาคารทางโทรศัพท์

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหา

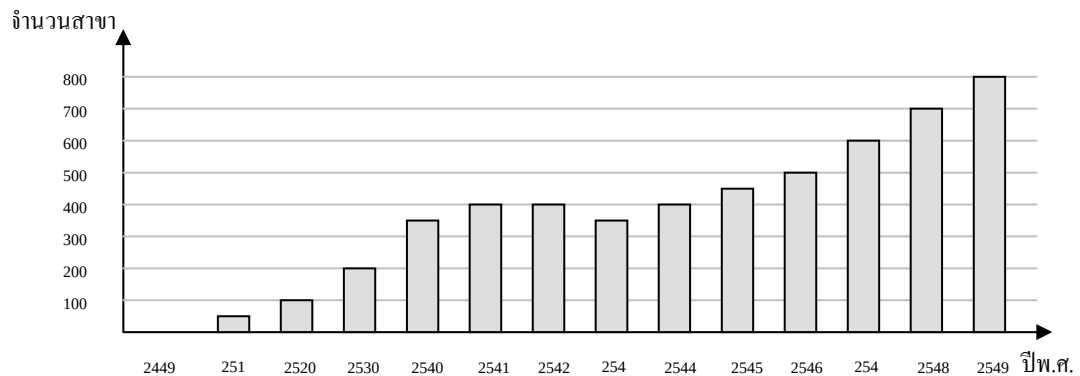
จากอดีตถึงปัจจุบันในระดับโลกและระดับท้องถิ่นมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการเพิ่มขึ้นลดลงของจำนวนประชากร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่ประชากรมีจำนวนหนาแน่นและมีความต้องการปัจจัยต่างๆ มากขึ้นในแต่ละพื้นที่ก่อให้เกิดการขยายเมือง จากข้อมูลสถิติประชากรไทย ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2536 (ตารางที่ 1.1) ประเทศไทยมีจำนวนประชากร 58,336,072 คน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีสาขาทั่วประเทศ 300 สาขา ปี พ.ศ. 2548 จำนวนประชากร 62,418,054 คน มีธนาคารสาขาเพิ่มขึ้นเป็น 450 สาขา เป็นการขยายสาขาเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นของแต่ละพื้นที่ซึ่งมีความเจริญเติบโตแตกต่างกันดังภาพที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 การเพิ่มขึ้นของประชากรไทย ณ เดือนธันวาคมปี พ.ศ. 2536 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2548-2551

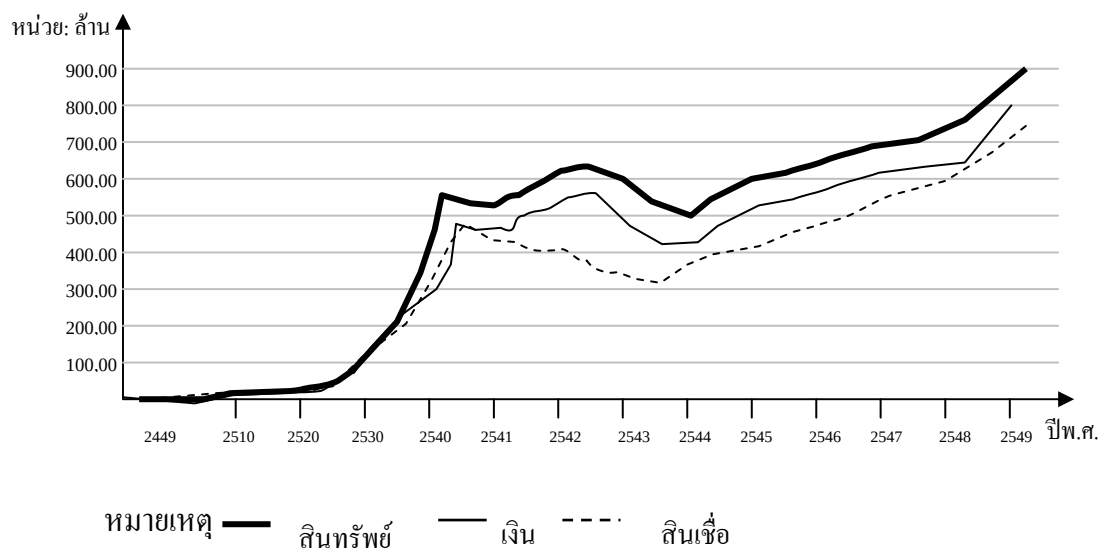
ปีพ.ศ.	2536	2548	2549	2550	2551
จำนวนประชากรไทย	58,336,072	62,418,054	62,828,706	63,038,247	63,389,730
จำนวนบ้าน	13,336,167	19,016,784	19,582,845	20,089,221	20,608,269

แหล่งที่มา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วิทยาลัยประชากรศาสตร์, 2553.

แผนภาพจำนวนสาขา



แผนภาพจำนวนเงินให้สินเชื่อ เงินฝาก และสินทรัพย์



ภาพที่ 1.1 จำนวนสาขาเปรียบเทียบกับจำนวนเงินให้สินเชื่อ เงินฝาก และสินทรัพย์ของธนาคาร
ไทยพาณิชย์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2449 – 2549
แหล่งที่มา: นวพร เรืองสกุล, 2550: 254-255.

การเปลี่ยนแปลงประชากรที่เพิ่มขึ้น (ตารางที่ 1.1) เป็นไปในแนวทางเดียวกับการขยายจำนวนสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ ทั้งการให้สินเชื่อเงินฝาก และสินทรัพย์ของธนาคารไทยพาณิชย์ (ภาพที่ 1.1) แสดงว่า ประชากรที่เพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจและความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้นทั่วประเทศ ตั้งแต่ภาคการเกษตร การลงทุนทางการเกษตร อุตสาหกรรมและธุรกิจการค้า การตลาดขยายตัว นำมาซึ่งลูกค้าและเม็ดเงินที่เพิ่มขึ้นให้กับธนาคาร

โดยธนาคารทำการขยายสาขาเพื่อรองรับความต้องการของตลาดด้วยการให้บริการทางการเงิน เช่น การให้สินเชื่อ เกิดการลงทุนในการขยายกิจการและทำการเกษตรส่งผลให้มีเม็ดเงินไหลเวียนในระบบเศรษฐกิจพร้อมกับการขยายความเจริญเติบโตไปยังท้องถิ่นต่างๆ กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการเรียนรู้ความต้องการของตลาดอย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่การวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการ แล้วสร้างทีมงานที่มีศักยภาพในการดำเนินตามแผนงานที่กำหนด พร้อมกับผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดรายได้และผลกำไร โดยมีการเรียนรู้ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ธนาคารก็就会有โอกาสและมีความสามารถในการแข่งขันได้มากขึ้น

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ในช่วง พ.ศ. 2531-2540 เป็นช่วงเฟื่องฟูของเศรษฐกิจไทย ในช่วงแรกเศรษฐกิจมีการขยายตัวเป็นประวัติการณ์คือ เติบโตร้อยละ 10 เป็นระยะเวลา 3 ปี ติดต่อกัน การขยายตัวเกิดขึ้นอย่างมากในภาคอุตสาหกรรม จนกระทั่งกล่าวกันว่า ประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะก้าวไปเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่อีกประเทศหนึ่ง (Newly Industrialized Countries หรือ NICs) แต่ในปี พ.ศ. 2538 ปัญหาด้านการเงินของประเทศเริ่มปรากฏสัญญาณที่น่าเป็นห่วงจากวิกฤตการณ์ทางการเงินของเม็กซิโก พร้อมกับปัญหาความมั่นคงทางการเมืองภายในประเทศ เกิดข่าวลือเรื่องการลดค่าเงินบาทและข่าวบริษัทเงินทุนที่มีปัญหาออกมาเป็นระยะๆ นักลงทุนไม่มั่นใจในเสถียรภาพและมีเงินทุนไหลออกนอกประเทศโดยการเร่งชำระเงินกู้ต่างประเทศ เพราะเกรงว่าค่าเงินบาทจะลดลง ทางการเงินจึงใช้นโยบายเงินดิ่งตัวเพื่อแก้ไขปัญหาเงินเพื่อและการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซบเซาอย่างรุนแรง ทำให้เกิดปัญหาต่อสถาบันการเงินเป็นธุรกิจแรก สถานการณ์เช่นนี้ยังดำรงอยู่และรุนแรงยิ่งขึ้น จนกลายเป็นวิกฤตเศรษฐกิจไทย ที่เรียกกันว่า “เศรษฐกิจฟองสบู่” ตลอดปี พ.ศ. 2540 (นวพร เรื่องสกุล, 2550: 171-179)

จากภาวะวิกฤตดังกล่าว สถาบันการเงินต้องต่อสู้เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดความเชื่อมั่น อย่างไรก็ตามธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ยังคงได้รับความไว้วางใจและความเชื่อถือจากลูกค้าสูง ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจน จากการมียอดเงินฝากรวมทุกสาขา ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2540 เท่ากับ 558,980 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2539 เป็นจำนวนเงิน 164,104 ล้านบาท นับเป็นอัตราการเติบโตที่สูงที่สุดในระบบธนาคารพาณิชย์ ส่วนทางด้านสินเชื่อมียอดเงินหลังจากหักค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญแล้วเท่ากับ 550,007 ล้านบาท สูงขึ้นเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2539 เป็นจำนวนเงิน 108,116 ล้านบาท เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนที่เงินบาทลดค่าลง (นวพร เรื่องสกุล, 2550: 180-182) เป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าเหตุใด ธนาคารไทยพาณิชย์จึงสามารถเติบโตได้ในท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจ

นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพในการฝ่า
มรสุมเศรษฐกิจ คือการนำแนวคิด “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) มาใช้
ในปี พ.ศ. 2538 เริ่มด้วยการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะความรู้และตื่นตัวในการเรียนรู้ด้วย
ตนเองตลอดเวลา ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้แก่กันและกัน ตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันจาก
ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร
(นวพร เรื่องสกุล, 2550: 182) ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ทีม และ
องค์กร ก่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรไปพร้อมๆ กัน

การเรียนรู้ที่เกิดจากแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ พนักงาน ทีม และองค์กร
มีการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อปัจจัย
แวดล้อมเช่น ฤดูกาล เทศกาล วิฤตการณ์ และค่านิยม ทำให้องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม
เช่นเดียวกับ Boxall and Purcell (2003: 7) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในงานบริการ ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานเป็น
หัวใจสำคัญของการให้บริการ ดังนั้นธนาคารจึงจำเป็นต้องเพิ่มระดับการรับรู้ เพิ่มศักยภาพในการ
ปฏิบัติงาน โดยองค์กรจะต้องให้ความสำคัญและคุณค่าของคนว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อ
ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ธนาคารหลายแห่งในต่างประเทศมีการนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ไปใช้ โดย Harris (2002: 85-87) ได้สรุปแนวปฏิบัติที่ดีของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่ม
ธุรกิจธนาคารในสหราชอาณาจักรไว้ ดังเช่น 1) การส่งเสริมให้มีการประเมินผลโครงการต่างๆ ของ
องค์กร 2) การมีระบบการจัดการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล 3) ส่งเสริมให้เรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง
เชิงโครงสร้างขององค์กร 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งมุ่งหวังให้
องค์กรของตนมีระบบการทำงานใหม่ๆ และพนักงานมีทัศนคติใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าได้รับผลบริการ
ที่เป็นเลิศในการดำเนินการของธนาคาร

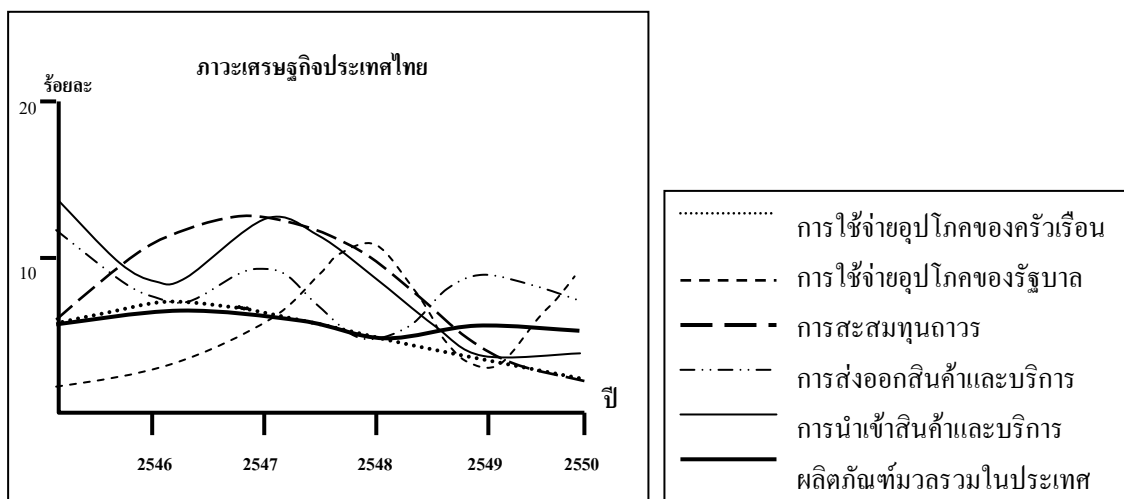
สำหรับประเทศไทยที่มีสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนและลดต่ำในช่วงปลายปีพ.ศ. 2552
อย่างไรก็ตามธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หลังจากนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้มาใช้ ซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น ดังตารางที่ 1.2 แสดงผลการดำเนินงาน
ของธนาคารไทยพาณิชย์ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547-2551 ผลการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2548 ลดลง โดยมี
กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ยลดลง 0.95% มีกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ยลดลง 7.54% และกำไรสุทธิ
ลดลง 5,597 ล้านบาท ซึ่งน่าจะมีสาเหตุมาจากเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิ เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม
พ.ศ. 2547 อย่างไรก็ตามในปี พ.ศ. 2548 – 2551 พบว่า มีอัตราการเติบโตที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
และน่าสนใจ ทั้งๆ ที่เศรษฐกิจของประเทศไทยมีอัตราการเติบโตค่อนข้างต่ำ ดังภาพที่ 1.2 ที่แสดงถึง

ภาวะทางเศรษฐกิจที่ถดถอยของประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546-2550 ซึ่งสวนทางกับผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์

ตารางที่ 1.2 ผลประกอบการรวมของธนาคารไทยพาณิชย์ในช่วงปี พ.ศ. 2547 – 2551

อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ (%)	2547	2548	2549	2550	2551
กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (ROA)	2.39%	1.44%	1.58%	1.80%	1.71%
กำไรสุทธิต่อผู้ถือหุ้นเฉลี่ย (ROE)	21.01%	13.47%	16.50%	18.67%	17.44%
กำไรสุทธิ (Net Profit) ล้านบาท	18,883	13,286	17,356	22,125	23,401

แหล่งที่มา: ธนาคารไทยพาณิชย์, 2551ก.



ภาพที่ 1.2 ภาวะเศรษฐกิจประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 – 2550

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550.

จากตารางที่ 1.2 และภาพที่ 1.2 พบว่า ในปี พ.ศ. 2548 กำไรสุทธิของธนาคารลดลงหลายจังหวัดในประเทศไทยได้รับผลกระทบจากพายุไต้ฝุ่น “คอมเรย์” ในช่วงวันที่ 25-30 กันยายน พ.ศ. 2548 ทำให้เกิดฝนตกน้ำท่วมหนัก โดยเฉพาะบริเวณจังหวัดนครพนม มุกดาหาร อำนาจเจริญ อุบลราชธานี เลย สกลนคร เชียงราย เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน และตาก รวมถึงพื้นที่บางส่วนของเขตภาคกลางตอนบน บ้านเรือนราษฎรกว่า 600 หลังคาเรือน เสียหาย และมีท่วมพื้นที่การเกษตร

(ผู้จัดการออนไลน์: 25 กันยายน พ.ศ. 2548) ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจโดยเฉพาะผลการดำเนินงานของธนาคารในระดับสาขา

หลังจากเกิดเหตุการณ์น้ำท่วมดังกล่าว พื้นที่การเกษตรและกิจการในบริเวณนั้นต้องหยุดชะงัก ไม่สามารถทำการเกษตรหรือดำเนินกิจการได้ ทำให้ไม่มีเงินชำระหนี้ และขาดเงินทุนส่งผลให้ธนาคารสาขาในเขตประสบภัยน้ำท่วมมีผลการดำเนินงานลดลงกระทบถึงผลการดำเนินงานโดยภาพรวมทั้งหมดของธนาคารไทยพาณิชย์ เหตุการณ์นี้น่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผลการดำเนินงานของสาขาต่างกัน

อนึ่ง ปัจจัยที่ทำให้ผลการดำเนินงานของธนาคารสาขาต่างกัน น่าจะมาจากการนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 5 ตัวแปร คือ

1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) (Peters, 1987; Swain, 1991; Altman and Iles, 1996; Probst and Buchel, 1997; Dobni, 2006: 168)

2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) (Nonaka, 1994; Grant, 1996b; Spender, 1996; Foss, 1997; Teece et al., 1997; Alavi and Leidner, 2001; Nonaka et al., 2003: 4)

3) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991b; Watkins and Marsick, 1993; Honey and Mumford, 1996; Cunningham and Iles, 2001: 481; Garvin, Edmondson, and Gino, 2008)

4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) (Beckhard and Harris, 1987: 290; Bass and Avolio, 1993b; Avolio, Bass and Jung, 1999; Howell and Hall-Merenda, 1999)

5) นวัตกรรม (Innovation: IN) (Schumpeter, 1939; Drucker, 1974; Fagerberg, 2004; Dobni, 2006: 171; Hamel, 2006: 8)

ตัวแปรทั้งหมดนี้อาจจะมีผลมาจากการที่พนักงานมีความสามารถรับรู้สภาพแวดล้อมและความต้องการของตลาดได้ไม่เท่ากัน จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ซึ่งในแต่ละกลุ่มสาขาน่าจะมีรูปแบบของการจัดการความรู้และรูปแบบการบรรยากาศการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

เมื่อธนาคารนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวมาใช้ธนาคารสามารถรองรับปริมาณลูกค้าและความต้องการที่เพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการขยายกิจการโดยมีธนาคารสาขากระจายให้บริการอยู่ตามพื้นที่ชุมชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นการเพิ่มผลการดำเนินงานและผลกำไร เพื่อ

รักษาผลประโยชน์ของลูกค้าและธนาคาร ฉะนั้นจำนวนสาขาที่มากขึ้น แสดงให้เห็นว่า ธนาคารมีผลการดำเนินงานที่ดี ถือเป็นความสำเร็จของธนาคาร (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544: 24)

ธนาคารสาขาทั้งหมดมีแนวทางในการดำเนินงานเหมือนกัน อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ กฎระเบียบ คำสั่ง และมีผลิตภัณฑ์เดียวกัน แต่ผลการดำเนินงานกลับมีความแตกต่างกัน ซึ่งการอธิบายปัจจัยที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงต่างกัน ในอดีตผลการดำเนินการขององค์กรจะนิยมนวัดผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Assets) การเติบโตของยอดขาย ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Narver and Slater, 1990; Slater and Narver, 1995) ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลการดำเนินงานในภาพรวม (Jaworski and Kohli, 1993) การลดความผิดพลาดในการทำงาน (Error Reduction) และมาตรฐานในกระบวนการทำงาน (Process Standardization) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (Majchrzak, 1988) หรือวัดผลการดำเนินงาน (Organizational Performance) ด้านประสิทธิผล (Effectiveness) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ด้านความสอดคล้อง (Relevance) ด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic) และด้านการเติบโตทางการเงิน (Financial Viability) (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden and Montalván, 2002: 7) อย่างไรก็ตามในการอธิบายผลการดำเนินงานอาจจะยังไม่ครอบคลุมถึงตัวแปรที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานเช่น บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Kontoghiorghe, Awbrey and Feurig, 2005: 185-211; Poomontre, 2005: 104 – 106)

ในบริบทของธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารสาขาต้องเผชิญสถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry) ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ 1) การแข่งขันภายนอก เป็นการแข่งขันระหว่างสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ กับสาขาของธนาคารอื่นๆ ที่มีทำเลใกล้เคียงกัน ทำให้เกิดส่วนแบ่งตลาด ลูกค้ามีตัวเลือกทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งสาขาจำเป็นต้องคิดค้นกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ การบริการที่ถูกต้องรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการจนเกินความคาดหวังของลูกค้า 2) การแข่งขันภายใน เป็นการแข่งขันที่ทางธนาคารไทยพาณิชย์จัดขึ้น โดยมีการนำคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านต่างๆ มาจัดเรียงอันดับ ทุกเดือน ทุกไตรมาส และทุกปี เพื่อให้ได้สาขาที่มีคะแนนสูงที่สุด โดยสาขาที่ได้อันดับ 1-3 จะได้รับค่าตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ พร้อมกับคำชมเชยจากผู้บริหาร เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

ในด้านบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ธนาคารไทยพาณิชย์ได้จัดหาความรู้ แหล่งค้นคว้าหาความรู้ อุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้พนักงานค้นคว้าศึกษาหาความรู้ นำความรู้ไปใช้ได้ตลอดเวลาตามแต่พนักงานต้องการ พร้อมทั้งมีการสื่อสารครบวงจร สามารถรับข่าวสารต่างๆ ด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งตรงถึง

พนักงานทุกคนในทุกเช้าอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน ทีมงาน และธนาคารสาขา ผ่านการสอนงานของหัวหน้างาน การพูดคุยถึงปัญหา แนวทางแก้ไข ป้อนกัน และคำสั่งกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงทุกเช้าก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (Morning Talk) การประชุมสื่อความประจำเดือน การใช้ระบบอินทราเน็ต เป็นการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร นำไปสู่ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ จนสามารถสร้างนวัตกรรมด้านต่างๆ ได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งให้เกิดความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดนวัตกรรม (Kontoghiorghe, Awbrey and Feurig, 2005: 185-211)

จะเห็นได้ว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ดำเนินงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังคมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อมๆ กัน องค์กรจะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรมผลลัพธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนดการสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคนอันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยอาศัยการทำงานเป็นฐานสำคัญ (วิจารณ์ พานิช, 2549ก)

ดังนั้น หากองค์กรเปิดโอกาสสนับสนุนบุคคลให้ได้ใช้และพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตน ในขณะที่ปฏิบัติงานจะเป็นการสร้างควมพึงพอใจในงาน ความจงรักภักดี ซึ่งนับว่าเป็นการสร้างประโยชน์ให้ทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กรร่วมกันทั้งสองฝ่าย (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคม, 2544: 52)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีมากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Goh, 2005; Curado, 2008: 141-155; Hangstrom, Backstrom and Goransson, 2009: 237-250) แต่พบว่าการศึกษาวิจัยเพื่อหาหลักฐานมาสนับสนุนทฤษฎีในเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ในการระบุเส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) ซึ่งได้แก่ 1) ปัจจัยสถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry) 2) ปัจจัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) 3) ปัจจัยบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) 4) ปัจจัยความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change) 5) ปัจจัยนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งพบน้อยมากในประเทศไทย และยังไม่มียงานวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยเกิดคำถามการวิจัยว่า “ปัจจัยใดที่ทำให้สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นต่างกัน ในบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยการเปรียบเทียบระหว่าง

กลุ่มของสาขาที่มีผลประกอบการที่ต่างกัน งานวิจัยฉบับนี้น่าจะมีประโยชน์อย่างยิ่งในสถานะเศรษฐกิจถดถอยอันเนื่องมาจากสถานะเศรษฐกิจโลกและความผันผวนทางการเมืองของประเทศไทยในปัจจุบัน

1.2 คำถามการวิจัย

จากวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมาประกอบกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างเสรีทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ตื่นตัวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับยุคนี้เป็นยุคที่ใช้องค์ความรู้เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน และเกิดแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น ทำให้ผู้วิจัยเกิดคำถามว่า ปัจจัยใดที่ทำให้สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นต่างกัน ในบริบทการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากคำถามข้างต้น ผู้วิจัยได้แยกเป็นคำถามย่อยๆ ดังนี้

- 1) ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์แต่ละกลุ่มสาขาที่ต่างกัน ในบริบทการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2) โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับผลการดำเนินงานในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
- 3) กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ มีลักษณะการจัดการความรู้ และลักษณะบรรยากาศการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลการดำเนินงานสูง-ต่ำ ในบริบทการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ กับผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีระดับผลประกอบการสูง-ต่ำ ในบริบทการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 3) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้และรูปแบบของบรรยากาศการเรียนรู้ของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการศึกษานี้ได้สนใจสถาบันการเงินที่มีอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็ว และเป็นองค์กรที่มีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ บรรยากาศในการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอยู่ในประเทศไทยทั้งสิ้น 938 สาขา (จำนวนสาขา เมื่อสิ้นสุดปี พ.ศ. 2551) โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของธนาคาร (Key Performance Indicator: KPI) ซึ่งมีการกำหนดคะแนนเต็ม 1,200 คะแนน โดยฝ่ายเครือข่ายสาขาทำการแบ่งกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ด้วยคะแนนมากกว่า 500 คะแนน ส่วนสาขาที่มีคะแนนต่ำกว่า 500 คะแนน ถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่มีผลประกอบการต่ำ

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional) โดยทำการศึกษาผลการดำเนินงานของธนาคารปี พ.ศ. 2551 จึงทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่ 15 มกราคม – 30 เมษายน พ.ศ. 2552

ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็น 5 ตัวแปร ได้แก่

(1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) ประกอบด้วย มิติการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน มิติการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก และมิติตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน

(2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) ประกอบด้วย มิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ มิติการติดต่อสื่อสาร และมิติการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ

(3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ประกอบด้วย มิติการจัดการความรู้ มิติการสร้างและค้นหาความรู้ มิติการจัดเก็บความรู้ มิติการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมิติการใช้ความรู้

(4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) ประกอบด้วย มิติผู้นำเชิงปฏิรูป มิติผู้นำเชิงปฏิบัติการ และมิติโครงสร้างองค์กร

(5) นวัตกรรม (Innovation: IN) ประกอบด้วย มิติผลิตภัณฑ์ มิติกระบวนการ และมิติกลยุทธ์

2) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ผลการดำเนินงาน (Performance: Perf) ของ สาขานาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ มิติความพึงพอใจของลูกค้า มิติความพึงพอใจของพนักงาน และมิติผลการดำเนินงานด้านการเงิน

1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้วิจัยหวังว่า ผลการศึกษาครั้งนี้จะก่อให้เกิดคุณูปการหลายประการ ได้แก่

- 1) เพื่อทราบผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร
- 2) ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของสถานการณ์การแข่งขันที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กร
- 3) ทำให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการ สร้างการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้
- 4) เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะ และหลักเกณฑ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา องค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 5) เพื่อกระตุ้นนักวิชาการ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ และผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญของการ จัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ จนสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรได้

1.6 กรอบเนื้อหาและการเรียงลำดับ

เพื่อความเข้าใจลำดับของการศึกษาและข้อค้นพบจากการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดกรอบเนื้อหาและ การเรียงลำดับบทต่างๆ ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ: เป็นบทแรกที่ผู้วิจัยนำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในการ วิจัย โดยแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่ว่า ปัจจัยใดที่ทำให้สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นต่างกัน ในบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยเชิงสาเหตุมี ความสัมพันธ์กันอย่างไรกับการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ที่แตกต่างกัน รวมถึง รูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ที่ผ่านมาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากอดีตถึงปัจจุบันมีความซับซ้อน

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง: เป็นการนำทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ทฤษฎีการจัดการความรู้ และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic

Management) ด้านการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มาร่วมกันอธิบายผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น มาใช้อธิบายผลการดำเนินงานที่ต่างกันของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้บรรยายมาในบทที่ 1 พร้อมกับวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมาสังเคราะห์เป็นโมเดลสมมติฐานหรือตัวแบบเชิงทฤษฎีเบื้องต้นของ ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย: ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดที่ได้จากปรากฏการณ์และการทบทวนวรรณกรรม ในบทที่ 2 มาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งบทนี้จะได้อธิบายรายละเอียดระเบียบวิธีการวิจัยที่นำมาใช้ทั้ง 2 แบบอย่างละเอียด เช่น ประชากรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิด สมมติฐานการวิจัย นิยามปฏิบัติการ การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

บทที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น: เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของธนาคารสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย และค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ รวมทั้งค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาสภาพปัญหาที่อาจเกิดจากการผันแปรร่วมกันมากเกินไป (Multicollinearity) และรายละเอียดการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาโดยแสดงค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตได้ การตรวจสอบอคติของผู้ตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งทำการยืนยันตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาว่าตัวแปรสังเกตได้ (Manifest) เป็นตัวแปรที่สะท้อนถึงตัวแปรแฝง (Latent) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่ 1-2 (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยการใช้โปรแกรม AMOS

บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัย: เป็นการทดสอบโมเดลทางทฤษฎีของการศึกษาผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มสาขาที่มีระดับผลประกอบการต่างกัน และการวิเคราะห์สถิติขั้นสูง โดยการใช้โปรแกรม AMOS 7.0 ในการวิเคราะห์ ซึ่งมีการทดสอบหลายระดับ ได้แก่ 1) การทดสอบโมเดลทางทฤษฎีกับโมเดลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันหรือไม่ 2) การทดสอบสมมติฐานเพื่อระบุอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กับผล

การดำเนินงานของกลุ่มสาขาวิชาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พร้อมทั้งระบุน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงแต่ละตัวด้วย อีกทั้งยังสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยตัวแปรที่ศึกษาได้ก็เปอร์เซ็นต์ จากการทดสอบโมเดลจนได้ค่าสถิติต่างๆ ทำให้สามารถแสดงรูปแบบของการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ได้ และในตอนท้ายมีการอธิบายปรากฏการณ์ด้วยการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

บทที่ 6 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ: เป็นการนำผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาและกรอบแนวคิด จากการทบทวนวรรณกรรม และการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ข้อค้นพบและการทดสอบสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ เพราะเหตุใด เป็นการอภิปรายในแง่มุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจปรากฏการณ์ โดยการประมวลอาศัยหลักของพหุวิธี การใช้ระเบียบวิธีการวิจัยร่วมกันหลากหลายวิธี ในการศึกษาปรากฏการณ์เดียวกัน หรือรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลแตกต่างและหลายแห่งในการอธิบาย พร้อมทั้งทำข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี เชิงปฏิบัติให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้ ทั้งยังเป็นการพัฒนาโมเดลการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้และวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ในบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับปรากฏการณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1: ประวัติธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนที่ 2: ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนที่ 3: ผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนที่ 4: ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ศึกษา ส่วนที่ 5: กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

2.1 ประวัติธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ประเทศไทยในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๔ เกิดการปฏิรูปการปกครอง มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองครั้งยิ่งใหญ่ โดยเฉพาะการเกิดสนธิสัญญาบาวริง (Bowring Treaty) ที่สยามทำกับอังกฤษ เมื่อ พ.ศ. 2365 ส่งผลให้มีการเปิดโอกาสให้มีการค้าขายโดยตรงระหว่างพ่อค้าชาวต่างชาติกับพลเมืองไทยโดยเสรี ส่งผลให้มีเงินตราต่างประเทศไหลเข้ามาในประเทศจำนวนมาก ก่อให้เกิดรายได้ที่ความมั่งคั่งให้แก่ราษฎร ซึ่งการทำมาค้าขายและการทำอุตสาหกรรม ต้องมีการใช้เงินตราเป็นสื่อในการแลกเปลี่ยน

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ทำให้เกิดการขยายเมือง ผู้คนกระจายไปอยู่ตามดินต่าง ๆ รัฐบาลมีโครงการก่อสร้างสาธารณูปโภคมากมาย เพื่อรองรับปริมาณประชากรและความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งต้องการเงินทุนมหาศาล ในการใช้จ่ายหมุนเวียน เพื่อเป็นค่าแรงงาน และค่าวัสดุอุปกรณ์ ทำให้ชาวตะวันตกเกิดความสนใจที่จะเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์จากรัฐบาลและประชาชนชาวไทย โดยนำเอาสถาบันการเงินและธนาคารพาณิชย์เข้ามา เพื่อรองรับความต้องการบริการทางการเงินในการค้า โดยที่ไม่ก่อให้เกิดการสะสมทุนในประเทศเจ้าของทรัพยากร ซึ่งเป็นการคุกคาม และแสวงหาผลประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจและการเมืองของไทยอย่างรุนแรง (นาวพร เรืองสกุล, 2550: 10-14)

การปฏิรูปครั้งนั้นจึงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดองค์การที่ให้บริการทางการเงินของไทยขึ้นเป็นแห่งแรก ในการมีส่วนร่วมสร้างความมั่นคงและความเจริญแก่ระบบการเงิน ธนาคาร และเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ เริ่มด้วยการ รับฝากเงิน การให้กู้ยืม การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จึงได้ชื่อว่าเป็น “ต้นแบบธนาคารไทย” ซึ่งเป็นธนาคารแห่งแรกของประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2447 ในชื่อ “บุคลลักษ์” ต่อมาได้มีการเปลี่ยนชื่อมาเป็น แบงก์สยามกัมมาจลในปี พ.ศ. 2449 จากนั้นได้มีการปรับปรุงพัฒนาองค์การเรื่อยมา จนกลายมาเป็นธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน (นวพร เรื่องสกุล, 2550: 18-23)

ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธนาคารจนถึงปัจจุบันได้เกิดเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ มีการเพิ่มขึ้นและลดลงของจำนวนประชากร ความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ทั้งระดับโลกและระดับท้องถิ่น ล้วนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการเงินหรือธนาคารพาณิชย์ แต่ทำไมธนาคารไทยพาณิชย์จึงสามารถคงอยู่และมีอายุยืนยาวกว่า 100 ปี

ในช่วงสงครามโลกปี พ.ศ. 2482 สยามประเทศต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงการปกครองครั้งใหญ่ รัฐบาลได้ทำการเปลี่ยนชื่อประเทศจาก “สยาม” เป็น “ไทย” ทำให้บริษัทแบงก์สยามกัมมาจลทุนจำกัด ในขณะนั้นได้เปลี่ยนชื่อตามนโยบาย “เชื้อชาตินิยม” เพื่อความสอดคล้องและความเหมาะสม โดยเปลี่ยนมาเป็นธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และยุคสมัย นับตั้งแต่วันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2482 โดยมีสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ พร้อมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารของธนาคาร (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2553)

หลังจากเปลี่ยนชื่อเป็น “ธนาคารไทยพาณิชย์” ได้เพียง 2 ปี สงครามมหาเอเชียบูรพาหรือสงครามโลกครั้งที่ 2 ก็เกิดขึ้น การดำเนินธุรกิจของธนาคารในระยะนี้ จึงเป็นไปด้วยความระมัดระวัง และพยายามสร้างรากฐานของธนาคารให้มั่นคงเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม ธนาคารก็ยังสามารถขยายสาขาออกไปยังภูมิภาคได้อีก 1 แห่งที่จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าพืชไร่จำนวนมาก ทั้งเป็นที่ต้องการในฐานะสินค้าสำคัญใน พ.ศ. 2485 (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2553)

ผลของสงครามครั้งนี้ทำให้สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศต้องปิดกิจการลง การที่บริการของธนาคารพาณิชย์เกิดขาดหายไปอย่างกะทันหัน ทำให้เกิดช่องว่างขึ้น จึงมีการตั้งธนาคารของชาวไทยขึ้นดำเนินงานแทนหลายธนาคารได้แก่ ธนาคารมณฑล จำกัด (พ.ศ. 2485) ธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยกรรม จำกัด (พ.ศ. 2487) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (พ.ศ. 2487) ธนาคารแห่งกรุงศรีอยุธยา จำกัด (พ.ศ. 2488) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (พ.ศ. 2488) (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2553) ส่งผลให้ธุรกิจธนาคารหรือสถาบันการเงินที่มีความเหมือนกันของตลาด และความคล้ายคลึงกัน

ทรัพยากร ตลอดจนมีกลุ่มเป้าหมายเหมือนกัน เกิดขึ้นตามมามากมาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นคู่แข่งทางธุรกิจด้านการเงินกับธนาคารไทยพาณิชย์

แม้ว่าธนาคารเหล่านี้จะมีทรัพยากรหลาย ๆ อย่างคล้ายกับธนาคารไทยพาณิชย์ จะได้รับพนักงานของธนาคารที่ปิดลงเนื่องจากสงคราม เข้าไปเป็นพนักงานของธนาคารแห่งใหม่ก็ตาม แต่ธนาคารเหล่านั้นก็ยังขาดประสบการณ์อีกมาก และมีความเสี่ยงในการให้สินเชื่อทางการค้าสูงมาก เนื่องจากเป็นช่วงระยะเวลาแห่งสงคราม ดังนั้นธนาคารไทยพาณิชย์ จึงเป็นธนาคารต้นแบบธนาคารไทย และเป็นองค์กรที่เต็มไปด้วยองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านการเงิน ตลอดจนประสบการณ์ด้านการค้าระหว่างประเทศมาแต่เริ่มตั้งธนาคารขึ้นใน พ.ศ. 2449 เป็นต้นมา จึงได้เข้ารับการระดมทุนความสะดวกร ทั้งในด้านที่เป็นแหล่งเงินทุน และการเป็นตัวกลางด้านการเงินระหว่างประเทศให้กับพ่อค้า จนตลอดระยะเวลาของสงครามโลกครั้งที่ 2

ภายหลังสงครามสงบลงใน พ.ศ. 2489 แล้ว ภาวะเศรษฐกิจของประเทศเริ่มฟื้นตัวขึ้นกลับสู่สภาพปกติ และเริ่มขยายตัวเจริญขึ้น การค้าระหว่างประเทศจึงขยายตัวอย่างรวดเร็ว และมีธนาคารพาณิชย์ของไทยได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการขึ้นอีก ดังเช่น ธนาคารแหลมทอง (พ.ศ. 2491) ธนาคารกรุงเทพ (พ.ศ. 2492) ธนาคารไทยธนุ (พ.ศ. 2492) ธนาคารเกษตร (พ.ศ. 2493) ธนาคารทหารไทย (พ.ศ. 2500) ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ของไทยกำลังก่อตั้งขึ้นอย่างมากมายนี้ ธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ขยายสาขาออกไปอีก 6 สาขา ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

หลังจากประเทศไทยได้นำเอาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาเป็นแผนนำในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศมาตั้งแต่ พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา ความต้องการเงินทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศก็เกิดขึ้นอย่างรุนแรง ธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งมีฐานะการดำเนินงานที่มั่นคง และมีสาขาเป็นจำนวนมากอยู่แล้ว ทำให้ธนาคารมีบทบาทในฐานะเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของประเทศมากขึ้น การขยายตัวของธุรกิจทุกด้านที่ดำเนินงานอยู่ในขณะนั้น

เศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2500-2516 ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์มีบทบาทในการเป็นหนึ่งในฟันเฟืองที่ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง จนถึงยุคที่ความมั่นคงภายในประเทศ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การระวังภัยจากลัทธิคอมมิวนิสต์ ธนาคารยังคงมุ่งมั่นที่จะวางรากฐานทางการเงินการธนาคารให้แข็งแกร่ง และมั่นคงขึ้น พร้อมทั้งจะเป็นกำลังหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจในด้านอื่นๆ ด้วยเช่นกัน เป็นเหตุให้ทำการปรับปรุงระบบงานของธนาคารให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพพร้อมให้บริการลูกค้า ด้วยธนาคารตระหนักถึงคุณค่าความสำคัญของบุคลากรภายในธนาคาร และยังจัดทำกิจกรรมเพื่อสังคมอื่นๆ อีกมากมาย

ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่สำคัญอีกครั้งหนึ่งจากเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 และ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 ถือได้ว่าเป็นยุคประชาธิปไตยเบ่งบาน ระหว่างเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงนั้น ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 ธนาคารไทยพาณิชย์ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเปลี่ยนชื่อให้สอดคล้องกับสภาพภาพ โดยใช้ชื่อว่า “ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” และใช้ชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “Siam Commercial Bank Public Company Limited” ซึ่งเป็นชื่อที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

จากเหตุการณ์ที่เรียกได้ว่า อยู่ในช่วงยุคประชาธิปไตยเฟื่องฟู แต่ก็ก็เป็นยุคที่ธนาคารก้าวไปข้างหน้าอย่างแข็งแกร่งด้วยรากฐานที่มั่นคง พร้อมการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงนานาประการเพื่อเข้าสู่ยุคธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร การขยายเครือข่ายของธนาคารทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยธนาคารได้นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการงานด้านต่างๆ ของธนาคารทั้งที่สำนักงานใหญ่ และสาขาต่างๆ เพื่อให้การบริการลูกค้าเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ พร้อมทั้งสร้างมิติใหม่ของการให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ด้วยการเปิดให้บริการ Automatic Teller Machine (ATM) หรือเป็นที่รู้จักกันดีในขณะนั้นว่า “บริการเงินด่วน” เป็นธนาคารแรกในประเทศไทย รวมถึงการให้บริการธนาคารทางโทรศัพท์ (Tele-Banking) แก่ลูกค้ารายบุคคล และธนาคารเพื่อธุรกิจ (Info-Banking) แก่ลูกค้าองค์กร นอกเหนือจากการมุ่งมั่นพัฒนาเพื่อการให้บริการลูกค้าแล้วนั้น ธนาคารยังมุ่งส่งเสริมการศึกษา ด้วยการสนับสนุนทุนการศึกษา การก่อตั้ง “พิพิธภัณฑสถานไทย ธนาคารไทยพาณิชย์” รวมทั้งการทำนุบำรุงและจรโลงพระพุทธศาสนา การพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน ร่วมอนุรักษ์ และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของประเทศ

ในการปรับปรุงโครงสร้างสำหรับการพัฒนาธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ให้บริการด้านการเงิน ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นอยู่ที่องค์กรต้องเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการ ดังนั้นธนาคารจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรภายในโดยเพิ่มระดับการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องให้คุณค่าแก่คนในองค์กรว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร พยายามทำให้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น องค์กรจะมีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อพัฒนาการของสภาวะแวดล้อม และทำให้องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม (Boxall and Purcell, 2003: 7)

ในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น ธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงยึดมั่นในนโยบายความมั่นคงของธนาคารเป็นสำคัญ และองค์กรในช่วงนั้นได้มีการสั่งสมความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ด้านการเงิน องค์กรจึงมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก ด้านการเป็นแหล่งเงินทุน และการเป็นตัวกลางด้าน

การเงินระหว่างประเทศให้กับพ่อค้าตลอดช่วงสงคราม การให้กู้ยืมเงินเพื่อสร้างบ้าน การส่งเสริมพ่อค้าคนไทยในการประกอบธุรกิจให้ได้รับความสะดวกสบาย รวมทั้งการตั้งบริษัทคลังสินค้า เพื่อสร้างความปลอดภัยในการเก็บรักษาสินค้าให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะเห็นได้ว่า เหตุการณ์นี้เป็นตัวอย่างของการจัดการความรู้ และประสบการณ์ด้านการเงินขององค์กร มีการมองเป็นองค์รวมเป็นระบบทำให้มีความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ และมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทั้งที่เป็นสินค้า บริการ ไปจนถึงวิธีการทำงานใหม่ๆ ซึ่งตรงกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ที่เพิ่งเกิดขึ้นมาไม่นาน

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 – 2531 ธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงดำเนินงานภายใต้ปรัชญาที่แน่วแน่ว ด้วยคุณภาพควบคุม คุณธรรม และด้วยวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลในการปรับตัวตลอดมา เพื่อเตรียมพร้อมสู่ยุคเศรษฐกิจและนโยบายการก้าวสู่ระดับมาตรฐานสากล ทำให้เกิดคำขวัญของธนาคารที่ว่า “มั่นคง ด้วยรากฐาน บริการด้วยน้ำใจ” ในช่วงนี้นโยบายของธนาคารมุ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อมีการรับพนักงานใหม่ในระดับปฏิบัติการ ระบบ “พี่เลี้ยง” ที่ใช้มาแต่เดิมไม่สามารถตอบสนองได้ทันการ จึงมีโครงการจัดทำสาขาทดลองขึ้นในสำนักงานใหญ่ของธนาคาร โดยจัดอบรมพนักงานใหม่ตั้งแต่วิธีรับฝาก ถอน การใช้เครื่องจักรลงบัญชี การบันทึกรายการต่างๆ เมื่อผ่านการอบรมนี้แล้วจะถูกส่งไปประจำที่สาขาต่างๆ สามารถเริ่มปฏิบัติงานให้บริการลูกค้าได้ทันที (นวพร เรืองสกุล, 2550: 133)

งานธนาคารเป็นการให้บริการลูกค้าที่พนักงานต้องมีความรอบรู้และทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ธนาคารจึงมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาพนักงาน ซึ่งงานฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเป็นเรื่องสำคัญมาก ในที่สุดธนาคารจึงได้จัดสร้างศูนย์ฝึกอบรมขึ้นเป็นการเฉพาะ เพื่อสะดวกในการจัดอบรม และสัมมนาระหว่างผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนทักษะ ประสบการณ์ และฝึกฝนให้มีส่วนในการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อขจัดปัญหาหรือพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ธนาคารยังใช้สื่อต่างๆ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานของธนาคารด้วย เช่น สิ่งพิมพ์ภายในธนาคาร ได้แก่ วารสารร่มโพธิ์ ที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร กิจกรรมของพนักงาน บทความด้านการบริหาร ตลอดจนสารคดีที่น่าสนใจอื่นๆ จุลสารใบโพธิ์ สำหรับเผยแพร่เกี่ยวกับบริการต่างๆ ให้แก่พนักงาน เอกสารเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจ การวิจัย การบริหารและวิทยาการแขนงใหม่ๆ ซึ่งจัดพิมพ์เผยแพร่ไปยังหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกธนาคาร (นวพร เรืองสกุล, 2550: 133-134)

ในช่วงที่ผ่านมามาธนาคารได้ดำเนินตามนโยบายการพัฒนาพนักงาน โดยนายธารินทร์ นิมมานเหมินท์ ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ในขณะนั้นได้กล่าวไว้ว่า “การวางแผนพัฒนาที่สำคัญที่สุดก็คือคน นอกจากระบบคืออย่างเดียวนั้นไม่พอ คนต้องเก่งด้วย ต้องมีคุณธรรมจริยธรรม

ด้วย เราก็จึงวางแผนในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นขั้นเป็นตอนเป็นระบบ คนเราพร้อม ระบบของเราก็พร้อม สันเชื่อเรามีคุณภาพ การควบคุมดูแลการทำงานของแบงก์ภายใต้ Computerization ก็ดี ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้ค่าตอบแทนกับพนักงานกับเรื่องการหล่อหลอมวิญญาณของการเป็นนักธนาคารมืออาชีพ ก็เป็นเรื่องที่เราได้ทำไป” (นวพร เรื่องสกุล, 2550: 134)

ในการบริหารงานธนาคารให้ความสำคัญด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล เนื่องจากบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินงานไปได้ และมีส่วนในความสำเร็จหรือล้มเหลวของธนาคาร ซึ่งสิ่งที่เป็หัวใจสำคัญที่สุดของงานบริการ คือ พนักงานนั่นเอง ดังจะเห็นได้จากการที่ธนาคารจัดให้มีการพัฒนาพนักงาน ทั้งด้านการบริการ และปฏิบัติการ จัดสวัสดิการให้แก่พนักงานรวมทั้งการทำกิจกรรมเพื่อสังคม ทั้งการทำนุบำรุง และจรรโลงพระพุทธศาสนา การสนับสนุนการแพทย์ และการสาธารณสุขพื้นฐาน ซึ่งบทบาทของธนาคารไทยพาณิชย์ในยุคนี้เปรียบเสมือนต้นโพธิ์ที่ได้หยั่งรากลึก มีลำต้นที่แข็งแรงและพร้อมจะแตกกิ่งก้านสาขาเป็นไม้ใหญ่อย่างรวดเร็วและสง่างาม

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ.2531 – 2540 ถือได้ว่าเป็นช่วง "ยุคทองของเศรษฐกิจไทย" และ "ปัญหาเศรษฐกิจฟองสบู่" ต่างเกิดขึ้นในยุคนี้ ซึ่งเป็นยุคที่ธนาคาร และระบบสถาบันการเงินอื่นๆ ในประเทศต่างก็เติบโตเคียงคู่ไปกับการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจ และต้องเผชิญปัญหาเมื่อประเทศเผชิญกับภาวะวิกฤตใน พ.ศ. 2540 ซึ่งในยุคนี้ผลการดำเนินงานของธนาคารในด้านต่างๆ ได้เติบโตอย่างรวดเร็ว มีการขยายธุรกิจอย่างรุดหน้า มั่นคง จนได้รับการยกย่องจากนิตยสารการเงินธนาคารให้เป็น "ธนาคารแห่งปี" (Bank of the Year) ถึง 4 ปี ซ้อน คือ พ.ศ. 2532–2535 ในฐานะที่เป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีผลงานเด่นสุดของการธนาคารพาณิชย์ไทย อย่างรอบด้าน และจากการขยายตัวของธนาคาร รวมทั้งการเตรียมพร้อมรองรับความเจริญในอนาคต ธนาคารจึงพิจารณาย้ายที่ทำการจากชิดลม ไปยังสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ที่ SCB Park Plaza ในปี พ.ศ. 2539 ซึ่งอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ของธนาคารนับได้ว่าเป็น อาคารอัจฉริยะแห่งหนึ่งของประเทศไทย (นวพร เรื่องสกุล, 2550: 180)

ประเทศไทยในยุคนั้นได้เปิดตลาดเสรีทางการเงิน ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ต่างชาติที่เข้ามาตั้งกิจการในประเทศอย่างมาก การที่ธนาคารพาณิชย์ไทยจะสามารถแข่งกันกับคู่แข่งในโลกตลาดเสรีได้นั้น ธนาคารจะต้องมีองค์ความรู้ทางการเงิน การให้บริการ การตลาด และความรู้ต่างๆอีกมากมาย และจะต้องมีคนหรือพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจประเภทบริการนี้ เพราะลักษณะธุรกิจหลักของธนาคารคือ การบริการทางการเงิน ซึ่งหัวใจสำคัญของการให้บริการคือ พนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในธนาคารนั่นเอง การให้บริการ

ที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้นั้น ธนาคารไทยพาณิชย์จึงหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และการพัฒนาพนักงานมากขึ้น

ดังนั้นในปี พ.ศ. 2538 ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยการนำของ ดร.โอฬาร ชัยประวัต ได้มีโครงการพัฒนาโครงสร้างระบบงานหลายส่วน พร้อมทั้งนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาใช้ในธุรกิจธนาคารเป็นแห่งแรกของประเทศไทย เริ่มด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรของธนาคารเพิ่มพูนความรู้และทักษะของตน และตื่นตัวในการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา และส่งเสริมให้ถ่ายทอดความรู้แก่กันและกัน ตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร การเปลี่ยนแปลงในเชิงสัญลักษณ์อย่างหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงชื่อฝ่ายฝึกอบรมเป็น “ฝ่ายสนับสนุนการเรียนรู้” เพื่อตรงกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนจากการจัดฝึกอบรมเป็นการวิเคราะห์ความต้องการเรียนรู้ของบุคคล และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของธนาคารได้รับการเรียนรู้ที่ตรงกับหน้าที่งานและพัฒนาศักยภาพตนเอง (นวพร เรืองสกุล, 2550: 181-182)

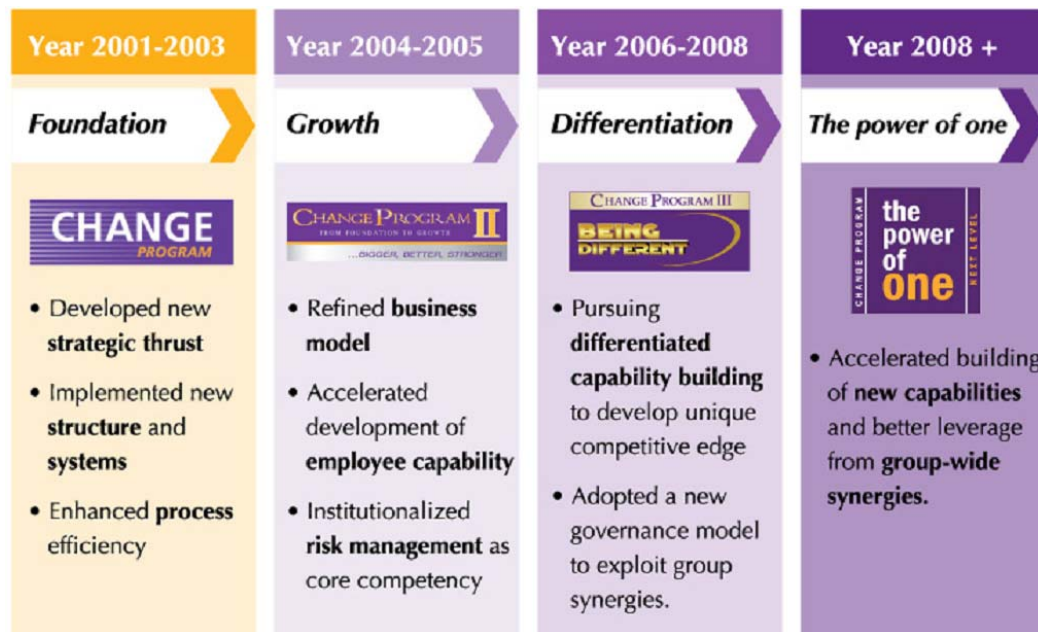
ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2540 ที่ประเทศไทยได้เผชิญกับปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ และปัญหาการขาดความเชื่อมั่นในสถาบันการเงินของไทย ธนาคารยังคงได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นจากลูกค้าเป็นอย่างสูง โดยยอดเงินฝากรวมของธนาคาร (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2540) มีอัตราเติบโตสูงที่สุดในระบบธนาคารพาณิชย์ ในปีเดียวกันธนาคารได้ทำการเพิ่มทุนอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามมาตรการของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยที่การดำเนินงานของธนาคารทั้งทางด้านธุรกิจ และด้านกิจกรรมองค์กรเพื่อสังคม ยังคงยึดมั่นในหลักการมุ่งไปที่คุณภาพ และได้ประสิทธิผลคุ้มค่า

ผลจาก "ปัญหาเศรษฐกิจฟองสบู่" ในปีพ.ศ. 2540 ได้ส่งผลต่อเนื่องต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย แม้แต่การดำเนินงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ต่างได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากสถานะเศรษฐกิจที่ซบเซาอย่างหนัก และจากการดำเนินมาตรการที่เข้มงวดตามกรอบของ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ซึ่งธนาคารไทยพาณิชย์ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงถือได้ว่ายุคนี้ เป็นยุควิกฤตของธนาคาร โดยมีปริมาณสินเชื่อด้อยคุณภาพเพิ่มขึ้นตามลำดับ ธนาคารจึงมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการพยายามรักษาความพอเพียงของเงินกองทุน การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของธนาคาร และการตัดทอนรายจ่ายต่างๆ ซึ่งได้รับความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานของธนาคารอย่างยิ่ง พร้อมทั้งการแก้ปัญหาในระยะยาวของธนาคารด้วยการเพิ่มทุนที่สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งการเสนอขายหุ้นให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม ผู้ลงทุนในต่างประเทศ และการออกหุ้นกู้ที่ถือเป็นการขายหุ้นเพิ่มทุนครั้งใหญ่ที่สุดของไทย โดยได้รับการกล่าวถึงในฐานะ Equity Deal of the Year ในเอเชียจากวารสารการเงินหลายฉบับ

นอกจากนี้ธนาคารยังมุ่งเป็น "ธนาคารที่ดีที่สุดในประเทศ" ผ่านการปรับปรุงโครงสร้างระบบงานต่างๆ การมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน รวมทั้งการบริหารจัดการที่โปร่งใส และเปิดเผยได้ จึงนับได้ว่า ธนาคาร ได้ผ่านพ้นวิกฤต และพร้อมสำหรับการก้าวไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคงในวันข้างหน้าอย่างเต็มที่

"เราจะเป็นธนาคารที่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคมเลือก" (Bank of Choice for Our Customers, Shareholders, Employees and Community) คือ วิสัยทัศน์ของธนาคารในการดำเนินงานของศตวรรษใหม่ที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารที่ทุกคนเลือก พร้อมทั้งตระหนักถึงการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้วยจริยธรรม ตลอดจนการทำให้ประโยชน์กันแก่สังคม และเพื่อให้สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ สำหรับลูกค้า: นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีในระดับมาตรฐานสากล สำหรับผู้ถือหุ้น: สร้างผลตอบแทนระยะยาวที่ดีอย่างสม่ำเสมอ สำหรับพนักงาน: รักษา ดึงดูดและสร้างความผูกพันของพนักงาน สำหรับสังคม: ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และชุมชนอย่างเต็มที่

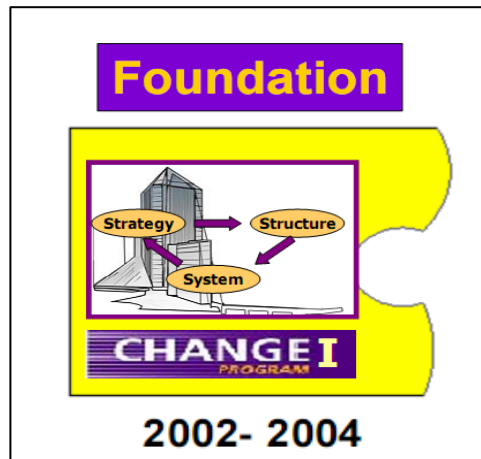
ส่วนพันธกิจธนาคารจึงกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า จะมุ่งพัฒนาสู่การเป็นธนาคารครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ซึ่งหมายถึง ธนาคารที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า ทั้งลูกค้ารายย่อยและลูกค้าธุรกิจ และเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจ ในปี พ.ศ. 2544 ทางสำนักงานใหญ่ได้จัดทำ “โครงการปรับปรุงธนาคาร” (Change Program) อย่างต่อเนื่องและจริงจัง Change Program "บันได 4 ขั้นสู่ การเป็นกลุ่มธุรกิจการเงินเต็มรูปแบบ คือ Universal Banking" ได้แก่ ขั้นที่ 1 เป็นการปรับปรุงระบบงาน เพื่อวางโครงสร้างให้เอื้อต่อการนำโมเดลใหม่เข้ามาใช้โดยมีการปรับปรุง และเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลามากที่สุดถึงกว่า 1 ปี (สิ้นสุดไตรมาส 4 ปี พ.ศ. 2545) ส่วนบันไดขั้นที่ 2-4 เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำ (เป้าหมาย ตั้งเสร็จ 2546.) ถือได้ว่าเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของธนาคารไทยพาณิชย์ โดยการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้มิได้มีความหมายเพียงแต่การเปลี่ยนแปลงโลโก้ (LOGO) และรูปโฉมของสาขา แต่ยังเจาะลึกเข้าไปเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในทั้งหมดเพื่อให้เอื้อต่อการให้บริการกับลูกค้าได้อย่างครบวงจร จุดเปลี่ยนดังกล่าวมีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงคล้ายกับการต่อภาพจิ๊กซอว์ภาพเล็ก ๆ ประกอบให้เป็นภาพใหญ่ที่สมบูรณ์แบบเพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายดังวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ว่า เราจะเป็น “ธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก” ซึ่งจะเห็นได้จากช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว



ภาพที่ 2.1 โครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program)

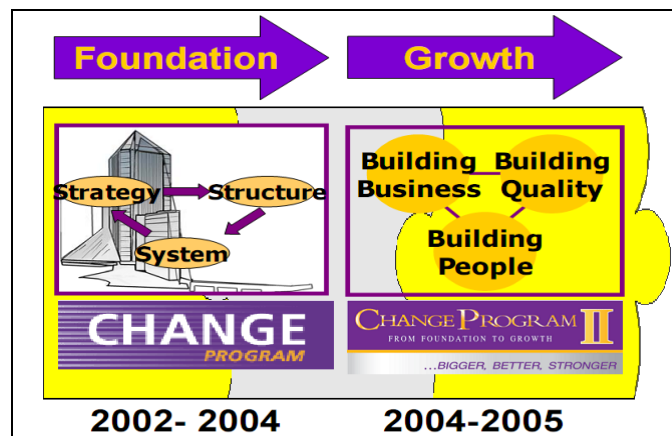
แหล่งที่มา: ธนาคารไทยพาณิชย์, 2551ก.

1) **Change I: การสร้างรากฐาน (Foundation)** เป็นช่วงการสร้างการเติบโต และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดผ่านโครงสร้างธุรกิจใหม่ การสร้างแบรนด์ไทยพาณิชย์ให้โดดเด่นครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ทางการเงิน การปรับปรุงและสร้างความสามารถในการทำธุรกิจในอนาคตอย่างต่อเนื่อง ผ่านทางการดำเนินการของโครงการปรับปรุงธนาคาร และมุ่งเรื่องการนำไปปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ (Quality Execution) และจัดให้มีการติดตามอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย เพื่อสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ “ธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานเลือก” โดยจัดให้มีการให้ข้อมูลความรู้แก่พนักงาน ซึ่งให้เห็นเป้าหมายร่วมกันระหว่างเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายส่วนตัว ปรับทัศนคติพนักงานให้เห็นความสำคัญของการให้บริการ เพราะสินค้าของธนาคารคือการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้า ดังนั้นจึงต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จนทำให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการของธนาคารไทยพาณิชย์ โดยมุ่งเน้นการวางรากฐานที่แข็งแกร่งเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคตของธนาคาร รวมไปถึงบริษัทในเครือของธนาคารซึ่งโครงการต่างๆ ส่วนใหญ่ในขณะนี้ เป็นโครงการเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ขั้นตอนวิธีการทำงานต่างๆ รวมทั้งเปลี่ยนระบบงานหลัก ๆ ดังภาพที่ 2.2



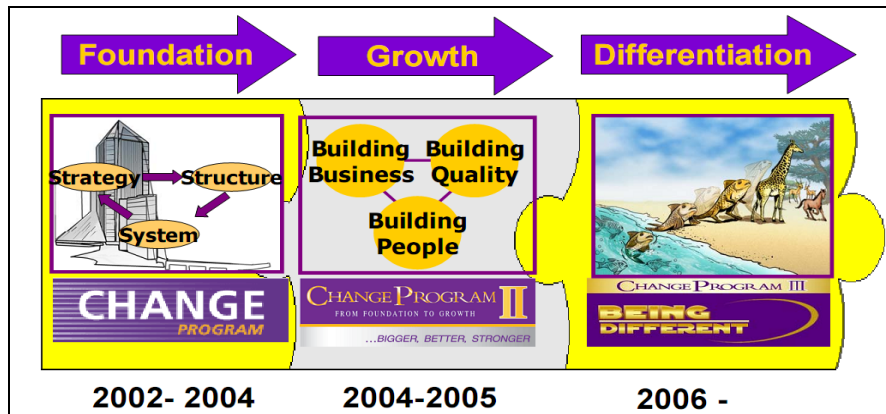
ภาพที่ 2.2 การสร้างรากฐานการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 1 ตามโครงการปรับปรุงธนาคาร
แหล่งที่มา: วิจิต สุรพงษ์ชัย และดีพัก ซารับ, 2550.

2) Change II: การเติบโต (Growth) เริ่มตั้งแต่ปี 2547 – 2549 เป็นช่วงที่เน้นเรื่องการเติบโตต่อจากรากฐานที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ได้สร้างไว้ในระยะแรก โครงการนี้จะเน้นให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ เน้นการเสริมทักษะความรู้ความสามารถให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางที่ต่อเชื่อมจากการสร้างรากฐานขององค์กรในช่วงการเปลี่ยนแปลงระยะที่ 1 ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 2 เชื่อมต่อจากครั้งที่ 1 ตามโครงการปรับปรุงธนาคาร
แหล่งที่มา: วิจิต สุรพงษ์ชัย และดีพัก ซารับ, 2550.

3) **Change III: การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)** เป็นการเชื่อมต่อจิ๊กซอว์ภาพจากระยะที่ 2 มาถึงระยะที่ 3 โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2549 – 2550 ซึ่งเน้นการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นเพื่อให้ธนาคารมีการเติบโตอย่างยั่งยืน พนักงานเกิดความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดนวัตกรรมในด้านต่างๆ ขึ้น ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 การเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 3 เชื่อมต่อจากครั้งที่ 2 ตามโครงการปรับปรุงธนาคาร
แหล่งที่มา: วิจิต สุรพงษ์ชัย และดีพัก ชารับ, 2550.

4) **Change IV: การสร้างความแตกต่าง (The Power of One)** เป็นการเร่งสร้างความสามารถใหม่และการปรับปรุงการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งต่อเชื่อมจิ๊กซอว์ภาพจากระยะที่ 3 มาถึงระยะที่ 4 โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2552 – ปัจจุบันนั่นเอง

จากวิธีการที่ธนาคารนำมาใช้ในการปรับปรุงธนาคาร และแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่ผ่านนั้น ถือได้ว่าเป็นการนำแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ ด้วยที่ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งผสมผสานกับแนวคิดการจัดการความรู้ที่มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยธรรมชาติ และวัฒนธรรมองค์กร ดังจะเห็นได้จากความเป็นมาข้างต้นที่ธนาคารเรียนรู้ที่จะสั่งสมองค์ความรู้ รักษาพนักงานที่มีความสามารถ พัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จากรางวัลมากมายที่ธนาคารได้รับย่อมเป็นเครื่องประกันได้อย่างดีเยี่ยมว่า วิธีการที่ธนาคารไทยพาณิชย์นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาคนนั้น เป็นสิ่งที่ส่งผลให้ธนาคารประสบความสำเร็จ และอยู่ในใจของลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้นและสังคมเลื่อมใส จึงทำให้ธนาคารเป็นธนาคารที่เก่าแก่ มีอายุยืนยาวที่สุดในประเทศไทย

2.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) นั้น บรรดาผู้นำและนักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การต่างเล็งเห็นกันมากขึ้นว่า การเรียนรู้ ก็คือองค์ประกอบสำคัญ เพื่อการพัฒนาและคงสถานะได้เปรียบทางการแข่งขันเอาไว้ (Stata, 1989; Senge, 1990a; Nonaka and Takeuchi, 1991; Schein, 1993; Slater and Narver, 1995; Liedtka, 1996; Baldwin, Danielson and Wiggernhorn, 1997; Goh and Richards, 1997; DeGeus, 1998; Porth, McCall and Bausch, 1999; Armstrong and Foley, 2003) การให้ความสำคัญในแง่มุมใหม่ๆ ในเรื่องการเรียนรู้ก็ยังคงเกิดขึ้นเรื่อยๆ เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ รวมถึงสภาพการตลาดที่ไม่แน่นอน ความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้น สถิติประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป และการแข่งขันในระดับโลก (Peters, 1987; Swain, 1991; Altman and Iles, 1996; Probst and Buchel, 1997) โดยมุมมองที่ว่า การเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ ยิ่งกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการพัฒนาองค์กรผ่านทาง การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้กันมากยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงถูกออกแบบขึ้นเพื่อเพิ่มความได้เปรียบผ่านวิธีการเรียนรู้เพื่อการมุ่งสู่อนาคตและเพื่อลดความตึงเครียดหนักครั้งใหญ่จากการเปลี่ยนแปลงไปจนถึงเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับลูกค้าและองค์ประกอบที่สำคัญอื่นๆ ที่เอื้อต่อการปรับตัวร่วมกัน รวมถึงเพื่อสร้างความสามารถในการคิดค้นและระบุแหล่งทรัพยากรใหม่จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Slater and Narver, 1995)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบทบาทในการผลักดัน ให้กระบวนการปฏิบัติงานรวดเร็ว คล่องตัว มีการบริหารจัดการราบรื่น และทำให้ผลการดำเนินงานมีอัตราการเติบโตเพิ่มมากขึ้น ซึ่ง Senge (1990b: 3-6) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสถานที่ส่งเสริมให้แสดงออกทางความคิด เกิดการขยายแนวความคิด และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งคนสามารถขยายขอบเขตความสามารถ ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่นวัตกรรมซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อน และทำให้เกิดความสำเร็จ ต่อมา Garvin (1993: 78-91) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า เป็นองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา ถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ ส่วน Marquardt and Reynolds (1994: 11-14) กล่าวว่า การล้าหน้าคู่แข่งในเรื่ององค์ความรู้ การเรียนรู้ และนวัตกรรม มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของบริษัท เพราะ ความรู้คือ สิ่งที่ทำเป็นต่อการเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่การทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพ มีความทันสมัยล้วนต้องอาศัยองค์ความรู้ทั้งสิ้น

ธนาคารหลายแห่งในต่างประเทศก็ได้นำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ Harris (2002: 85-87) ได้สรุปแนวปฏิบัติที่ดีของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มธุรกิจ

ธนาคารในสหราชอาณาจักรไว้ ดังเช่น 1) การส่งเสริมให้มีการประเมินผลโครงการต่าง ๆ ขององค์กร 2) การมีระบบการจัดการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 3) การเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างขององค์กร 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมุ่งหวังให้องค์การของตนมีระบบการทำงานใหม่ ๆ และพนักงานมีทัศนคติใหม่ ๆ โดยมุ่งหวังให้ลูกค้าได้รับผลบริการที่เป็นเลิศในการดำเนินการของธนาคาร ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารตามผลการศึกษาวิจัยและบริบทของธนาคารไทยพาณิชย์ น่าจะเน้นที่ปัจจัยใดเป็นสำคัญ

สำหรับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น นักวิชาการอย่างเช่น Mullings (2007) ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการตั้งแต่การสร้างความรู้ การตีความ การแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ กับ 2) ผลลัพธ์ของการเรียนรู้ อันเกิดจากการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด กระบวนการทางสังคมและวัฒนธรรมภายในองค์กร ตลอดจนกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร ส่วน Phillips (2003) Kontoghiorghes, Awbrey and Feurig (2005) และ Poomontre (2005) ระบุว่า หัวใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้ และการมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นองค์กรที่มีการคิดและมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีภาวะผู้นำที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสื่อสารระหว่างกันที่ดี มีความสามารถจัดการความเปลี่ยนแปลง มีระบบการประเมินผลและให้รางวัลที่ดี และการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

จากการจำแนกคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรซึ่งสะท้อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรทั้ง 2 ของที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ อีกทั้ง การจำแนกตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 ลักษณะจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์และอธิบายถึงอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ลึกซึ้งกว่าการกำหนดให้องค์การแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะเดียว อีกทั้งเมื่อพิจารณาถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยยังพบว่า บริบทของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ยังสอดคล้องกับการกำหนดตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ธนาคารไทยพาณิชย์มีระบบการจัดการความรู้ เช่น มีระบบการสอนงานแบบพี่สอนน้อง เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่อยู่ในตัวคน และมีระบบอินทราเน็ต ระบบ E-Learning เป็นการถ่ายทอดความรู้ที่อยู่นอกตัวคน และมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในธนาคารไทยพาณิชย์ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสถานการณ์การแข่งขัน และนำเครื่องมือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาใช้เป็นตัวผลักดันผลการดำเนินงานของสาขาภายในธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

(มหาชน) ทำให้พนักงานทุกคนเกิดความกระตือรือร้น ขวนขวาย หากลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ มีการระดมสมองและช่วยกันทำงานในสิ่งที่สามารถทำได้ภายใต้กฎระเบียบ กติกาขององค์กร จึงเกิดเป็นบรรยากาศในการเรียนรู้และกระบวนการจัดการความรู้ขึ้น ทำให้ลูกค้าพึงพอใจมาใช้สินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถดำเนินงานไปถึงซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจาก เหตุผลในการจำแนกตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 ตัวแปร คือ การจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้แล้ว ตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ยังประกอบไปด้วยตัวแปรสถานการณ์การแข่งขันซึ่งถูกคาดหวังว่าจะมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมขององค์กร และผลการดำเนินงาน ซึ่งสาระสำคัญของตัวแปรดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

2.2.1 สถานการณ์การแข่งขัน

ปัจจุบันเราไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า การดำเนินการต่าง ๆ ของทุกองค์กรย่อมได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร เพราะว่าองค์กรเปรียบเสมือนระบบเปิดที่ต้องได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพสังคม การเมือง กฎหมาย ความต้องการของลูกค้า การแข่งขันชิงความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มแข่งขัน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยข้างต้นได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการของแต่ละองค์กร ไม่น่าก่น้อย การดำเนินการของธุรกิจทางการเงินโดยเฉพาะธนาคารที่เช่นเดียวกันที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการของธนาคาร

Kast and Rosenzweig (1972: 461) ระบุว่า องค์กรที่มีลักษณะเปิด (Open System) มักจะอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่สับสนอลหม่าน ความสามารถในการทำนายขององค์กรต่าง ๆ ตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนและความไม่แน่ชัด ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นไปอย่างเปิดกว้าง โดยองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกอย่างมาก องค์กรที่อยู่ในระบบเปิดโดยมากจะดำเนินการภายใต้เป้าหมายในการสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร การรังสรรค์นวัตกรรมและความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ธนาคารเป็นองค์กรที่ประกอบธุรกิจทางการเงินที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา โดย Dobni (2006: 168) ได้ระบุถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมบริการทางการเงินไว้ 4 ประการ คือ

1) ลูกค้า (Customers) ได้แก่ ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า การเสื่อมความนิยมในตัวบริษัท ทั้งนี้ Albors, Hervas, Marquez and Martinez-Fernandez (2008: 411) ได้

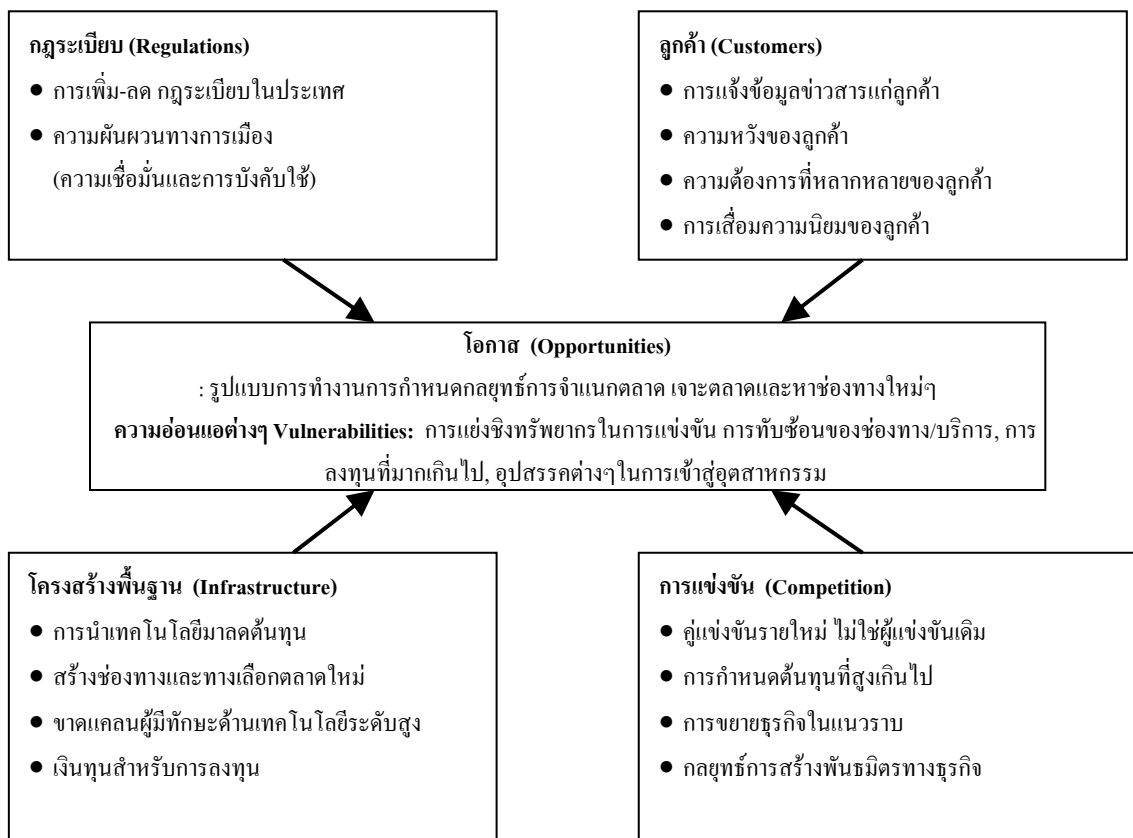
กล่าวเสริมว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการบริการที่มุ่งเน้นความรู้ (Knowledge-Intensive Service Activities-KISA)

2) การแข่งขันของธุรกิจ เช่น คู่แข่งรายใหม่ (New, Non-Traditional Competitors) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances)

3) โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการ (Infrastructure) เช่น การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยลดต้นทุนดำเนินการ ช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ หรือการขาดแคลนทักษะทางเทคโนโลยีขั้นสูง

4) กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ (Regulators) เช่น การผ่อนปรนหรือลดกฎเกณฑ์ในการดำเนินของธุรกิจ ฯลฯ

ปัจจัยที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการข้างต้น นอกจากจะเป็นแหล่งของโอกาสในการคิดค้นรูปแบบการดำเนินการใหม่ๆ ขององค์กร หรือช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ แก่ธุรกิจ พร้อมกันนั้น ปัจจัยดังกล่าวยังอาจเป็นจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจได้อีกด้วย ทั้งนี้ ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์การแข่งขันหรือปัจจัยแวดล้อมธุรกิจทางการเงินทั้ง 4 ประการ ที่ส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กรสรุปได้ดังภาพที่ 2.5

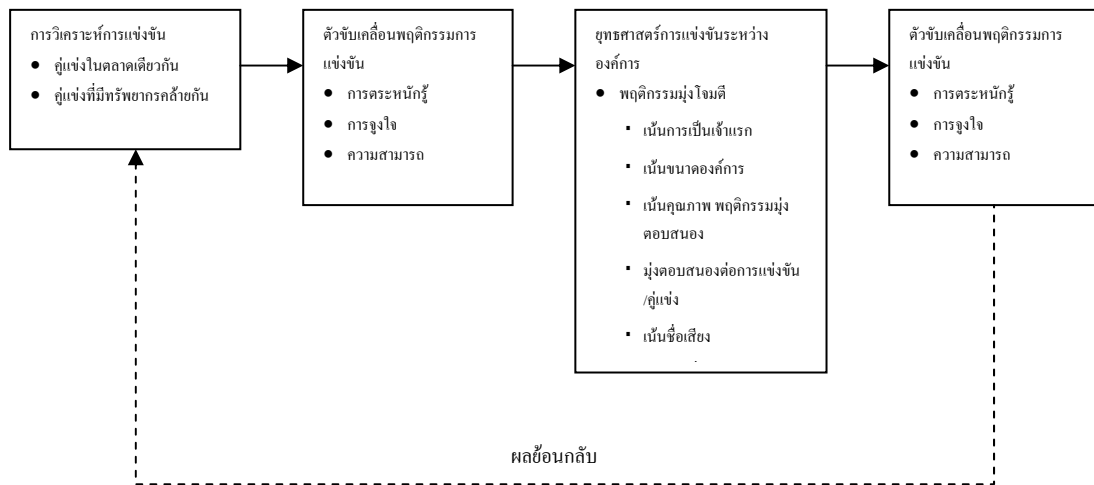


ภาพที่ 2.5 ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจการบริการทางการเงิน

แหล่งที่มา: Dobni, 2006: 168.

นอกจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกข้างต้นแล้ว ปัจจุบันแนวคิดในเรื่องการใส่ใจต่อตลาด (Market Orientation) กำลังเป็นที่กล่าวถึงในองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างมาก โดย Kohli and Jaworski (1990: 6) ได้นิยามการใส่ใจต่อตลาดไว้ว่าเป็นความชาญฉลาดขององค์กร ในประเด็นเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ตลอดจนความสามารถในการแพร่กระจายความชาญฉลาดนั้นไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร และความสามารถในตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า นั้น ต่อมาในปี 1990 Narver and Slater ยังได้ระบุถึง 3 พฤติกรรมสำคัญของการใส่ใจต่อตลาดขององค์กร ได้แก่ 1) การใส่ใจต่อลูกค้า (Customer Orientation) ซึ่งหมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ซื้อเป้าหมาย (Target Buyers) ที่มีอยู่ในปัจจุบันและติดตามตลอดเวลาเพื่อที่องค์กรจะได้ส่งมอบคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า 2) การใส่ใจต่อคู่แข่ง (Competitor Orientation) ซึ่งหมายถึง การแสวงหาข้อมูล ตลอดจนความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งในปัจจุบันและคู่แข่งในอนาคต และ 3) การสร้างความร่วมมือระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร (Intra-Cooperation) ซึ่งหมายถึง การใช้ประโยชน์ร่วมกันจากทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าที่ดีเลิศให้แก่ลูกค้าเป้าหมายขององค์กร

เมื่อเราเข้าใจสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแล้ว ประเด็นต่อมาองค์กรต่างๆ จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันขององค์กรเพื่อที่จะกำหนดยุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสมขององค์กร Chen (1996) ได้เสนอโมเดลในการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน (Competitive Rivalry) (ภาพที่ 2.6) โดยโมเดลดังกล่าวเริ่มจากการวิเคราะห์การแข่งขันจากคู่แข่งทั้งที่อยู่ในสายงานเดียวกันรวมถึงคู่แข่งที่ใช้หรือมีทรัพยากรในการดำเนินการคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งในขั้นต้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตระหนักรู้ขององค์กร การจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์การแข่งขัน ตลอดจนความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์การแข่งขัน เมื่อวิเคราะห์การแข่งขันได้แล้ว องค์กรจะกำหนดยุทธศาสตร์ในการตอบสนองต่อการแข่งขันระหว่างองค์กรทั้งในรูปแบบพฤติกรรมการมุ่งโจมตี เช่น การเน้นการเป็นเจ้าแรก การเพิ่มขนาดการผลิต การเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือพฤติกรรมการมุ่งตอบสนอง เช่น การเน้นชื่อเสียงขององค์กร หรือการมุ่งการพึงพาตลาด เป็นต้น ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์ในการตอบสนองต่อการแข่งขันขององค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นยังขึ้นกับปัจจัยสำคัญทั้งในเรื่องของการตระหนักรู้ขององค์กร การจูงใจให้พนักงานและองค์กรมีพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการตอบสนองต่อคู่แข่ง รวมถึงความสามารถของผู้บริหารและพนักงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การตอบสนองต่อคู่แข่ง



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบการตอบสนองต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร

(A Model of Competitive Rivalry)

แหล่งที่มา: ดัดแปลงมาจาก Chen, 1996: 100-134.

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรที่เป็นตัวแทนของสภาพการแข่งขันในบริบทของธนาคารไทยพาณิชย์ออกเป็น 2 ตัวแปร ประกอบไปด้วย

1) **ความสามารถในการวิเคราะห์การแข่งขัน** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น การใส่ใจต่อตลาด ได้แก่ การใส่ใจต่อความต้องการของลูกค้า ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการของธนาคาร เช่น การแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยลดต้นทุนดำเนินการ การแสวงหาช่องทางทางการตลาดใหม่ ๆ หรือการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเพื่อรองรับกับประยุกต์เทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ในการทำงาน

2) **ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน** หมายถึง ความสามารถของธนาคารในการตระหนักรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของธนาคาร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการหาวิถีเพื่อจูงใจ พนักงานให้มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันทั้งภายนอกและภายในองค์กร และความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันที่เหมาะสมของธนาคาร

ตัวแปรที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทของธนาคารไทยพาณิชย์ดังสรุปในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปตัวแปรสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธนาคารไทยพาณิชย์

ตัวแปร	ความหมาย	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในธนาคาร
1) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันภายนอก	ความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น การใส่ใจต่อตลาด (Market Orientation)	1. การแข่งขันการทำยอดเงินฝากระหว่างสาขา 2. การแข่งขันการทำยอดเกี่ยวกับสินเชื่อ 3. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสาขาต่าง ๆ ทุก ๆ ไตรมาส และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
2) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันภายใน	ความสามารถขององค์กรในสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการของธนาคาร หรือการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเพื่อรองรับกับการประยุกต์เทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ ในการทำงาน	4. การจูงใจพนักงาน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการคาดหวัง โดย SCB ใช้การจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการของทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ได้เงินโบนัส ได้ไปเที่ยวต่างประเทศ ได้เลื่อนขั้น ฯลฯ 5. เมื่อมีสินค้าหรือบริการใหม่ๆ สำนักงานใหญ่ทำการจัดหารางวัลสำหรับการแข่งขันแต่ละครั้ง เช่น ขาหยักระกันชีวิต Combo Set เป็นต้น
3) การขับเคลื่อนการแข่งขัน	ความสามารถของธนาคารในการตระหนักรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของธนาคาร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการหาวิธีการเพื่อจูงใจพนักงานให้มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันทั้งภายนอกและภายในองค์กร และความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันที่เหมาะสมของธนาคาร	6. รางวัล เช่น ความภูมิใจ การยอมรับการมีคุณภาพชีวิตที่ดี ความต้องการของคนตรงกับความต้องการขององค์กร(ไปในทิศทางเดียวกัน) 7. การทำงานให้ประสบความสำเร็จ ไม่จำเป็นต้องให้พนักงานมีความสุขมากเกินไป หรือมีความพึงพอใจสูงสุด แต่ต้องมีความกดดันนิดๆ เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน ดังนั้นจึงนำเอาภาวะการแข่งขันเข้ามาใช้ 8. ใช้วิธีการเข้าไปเป็นลูกค้าของธนาคารอื่นเพื่อศึกษาสินค้าและบริการของคู่แข่ง

2.2.2 การจัดการความรู้

Davenport and Prusak (1998: 3) ได้ให้ความหมายของ “ความรู้” ว่าหมายถึง ส่วนประสมที่เคล้ากันของประสบการณ์ ค่านิยม ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Insight) ที่ช่วยในการวางกรอบในการประเมิน และการรวบรวมประสบการณ์และข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ เมื่อพิจารณาในระดับปัจเจกบุคคล ความรู้ถือกำเนิดและถูกประยุกต์ใช้จากสติปัญญาของบุคคล ส่วนในระดับองค์การ ความรู้จะเกิดขึ้นจากทั้งเอกสารคลังข้อมูล กิจกรรมประจำวันขององค์การ กระบวนการทำงาน แบบประเพณีปฏิบัติและบรรทัดฐาน

นักวิชาการหลายท่านต่างระบุว่า แนวคิดของความรู้และการจัดการความรู้สามารถสืบค้นไปได้ถึงสมัยกรีกโบราณ จากผลงานของ Aristotle ชื่อ “Nicomachean Ethics” โดยงานเขียนดังกล่าวได้แบ่งระดับของความรู้ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ (Schwartz, 2006: 10)

- 1) Episteme หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงหรือวิทยาศาสตร์
- 2) Techne หมายถึง ความรู้ที่เชื่อมโยงกับการกระทำและทักษะในการปฏิบัติต่างๆ
- 3) Phronesis หมายถึง ความรู้ที่เกิดมาจากการประสบการณ์ของตนเอง หรือการเกิดปัญญาในการกระทำต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการประสบการณ์ของตน
- 4) Nous หมายถึง การเกิดญาณหยั่งรู้
- 5) Sophia หมายถึง ความรู้เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความจริงที่เป็นสากล

นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ 5 ระดับของ Aristotle ข้างต้นแล้ว นักวิชาการอีกหลายท่านยังได้พยายามจัดแบ่งประเภทความรู้ อาทิ Alavi and Leidner (2001) ได้แบ่งประเภทของ “ความรู้” ไว้ 6 มิติเริ่มต้น

- 1) ความรู้โดยนัย-ความรู้แบบชัดแจ้ง (Tacit-Explicit Knowledge) โดยความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการประมวลอย่างเป็นระบบสัมผัสได้ และง่ายแก่การถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวนี้ อาจจะถ่ายทอดในรูปของหนังสือ ตำรา การเขียน การอ่าน และการบรรยาย เป็นต้น ส่วนความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่ได้มีการประมวลไว้อย่างเป็นระบบ แต่เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนที่อยู่ในหน่วยงานหรือองค์การ การจะถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวนี้จึงต้องใช้เวลา เพราะความรู้ดังกล่าวนี้ มักจะได้มาด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น (Nonaka, Toyama and Byosiore, 2003: 4) ดังนั้น ความรู้โดยนัยจึงเป็นสิ่งที่สื่อสารกันได้ยาก และก็เป็นสิ่งที่คนอื่นลอกเลียนแบบได้ยากเช่นเดียวกัน คำถามต่อมา คือ ความรู้ความชำนาญเป็นความรู้ในลักษณะใด คำตอบคือเป็นความรู้โดยนัย เพราะทักษะในการปฏิบัติงานหรือความเชี่ยวชาญต้องมีการเรียนรู้และสั่งสมมาเป็นเวลาพอสมควรจึงจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Von Hippel, 1988) นักวิชาการต่างยอมรับว่า ความรู้

โดยนัยมีความสำคัญมากต่อองค์กร เพราะความรู้ดังกล่าวแม้ว่าจะมีลักษณะที่ซ่อนเร้น มองไม่เห็น แต่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งยังเป็นสิ่งที่ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ทำให้องค์การมีสมรรถนะและได้เปรียบผู้อื่นในการแข่งขัน (Nonaka, 1994; Grant, 1996a; Spender, 1996; Foss, 1997; Von Krogh, Nonaka and Ichijo, 1997) กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะขององค์กรจะมีความโดดเด่นมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ การที่องค์กรสามารถบูรณาการความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน ยังมีความรู้ความชำนาญอันหลากหลายและมากเพียงใด ก็ยังจะทำให้่องค์การมีสมรรถนะที่โดดเด่นมากเพียงนั้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่รักษาและป้องกันความรู้ที่มีคุณค่าหรือสมรรถนะของพนักงานและองค์กรไม่ให้สูญหายไปจากองค์กรแล้ว ยังมีหน้าที่สำคัญในการกระตุ้นและพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญนั้นให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป (Wernerfelt, 1984; Teece et al., 1997)

2) ความรู้ในระดับปัจเจกบุคคล-สังคม (Individual-Social Knowledge) กล่าวคือ ความรู้ในระดับปัจเจกบุคคลถูกสร้างและคงอยู่ในตัวบุคคล ส่วนความรู้ในระดับสังคมเป็นความรู้ที่ถูกสร้างและคงอยู่จากกระบวนการกลุ่ม

3) ความรู้เชิงยืนยัน-เชิงกระบวนการ (Declarative-Procedural Knowledge) Alavi and Leidner (2001) ระบุว่า ความรู้เชิงยืนยันประกอบไปด้วยข้อเท็จจริงและตัวเลข ตัวอย่างเช่น ความรู้ที่ว่า ยาอะไรที่เหมาะสมกับการรักษาโรคนั้น ๆ ส่วนความรู้เชิงกระบวนการเป็นความรู้เกี่ยวกับวิธีการในการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ

4) ความรู้แบบสามัญสำนึก-แบบมืออาชีพ (Commonsense-Expert Knowledge) Alavi and Leidner (2001) ระบุว่า ความรู้แบบสามัญสำนึก หมายถึง ความรู้ซึ่งคาดหวังว่า สมาชิกทุกคนในสังคมควรจะรู้ เช่น พฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับในสังคม ส่วนความรู้แบบมืออาชีพเป็นความรู้เฉพาะตัวของผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ เช่น นักฟิสิกส์ สถาปนิก ฯลฯ ทั้งนี้ Ein-Dor (2006: 851) ระบุว่า ความรู้แบบมืออาชีพหากแพร่กระจายไปสู่กลุ่มคนจำนวนมาก ความรู้ประเภทนั้นจะกลายเป็นความรู้แบบสามัญสำนึกไปโดยปริยาย ยกตัวอย่างเช่น การขับรถยนต์ซึ่งในระยะแรกของการผลิตรถยนต์ ความรู้ในการขับรถยนต์เป็นของผู้เชี่ยวชาญในการขับรถ แต่ในปัจจุบันความรู้ในเรื่องการขับรถยนต์ได้แพร่กระจายไปสู่ประชาชนอย่างกว้างขวางจนกลายเป็นความรู้แบบสามัญสำนึก

5) ความรู้เกี่ยวกับการะงาน-เชิงบริบท (Task-Context Knowledge) ความรู้แบบภาระงาน หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ภายในองค์กร ส่วนความรู้เชิงบริบท หมายถึง ความรู้ที่ได้จากบริบทหรือต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เช่น บริบทด้านกฎหมาย ล้อมรอบองค์กร เป็นต้น

6) การแบ่งประเภทความรู้แบบอื่น ๆ (Additional Dimensions of Knowledge) เช่น ความรู้เกี่ยวกับถูก-ผิด ความรู้เกี่ยวกับความแน่นอน-ไม่แน่นอน เป็นต้น

การศึกษาเกี่ยวกับความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายมิติ เช่น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความรู้ภายในบุคคลซึ่งอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทางจิต หรือการศึกษาเกี่ยวกับความรู้ในทางเทคนิคซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมของการจัดการความรู้ (Beesley and Cooper, 2008) โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาความรู้ในองค์กรซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความรู้ในมุมมองทางเทคนิค ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือกระบวนการในการจัดการความรู้ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เคยศึกษาไว้ในอดีต โดยมีสาระสำคัญดังนี้

Davenport and Prusak (1998) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ในบริบทของการทำงานในองค์กรซึ่งครอบคลุม 4 ขั้นตอน คือ 1) การเข้าถึงข้อมูล 2) การสร้างข้อมูล 3) การฝังตัวของข้อมูล และ 4) การถ่ายโอนข้อมูล

Schwartz, Divitini and Brasethvik (2000) ระบุว่า กระบวนการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การแสวงหาข้อมูล ประกอบไปด้วยการสร้างความรู้ การค้นหาข้อมูล การรวบรวมข้อมูลและการให้เหตุผลในข้อมูล 2) การจัดระบบข้อมูล ประกอบไปด้วยการสร้างแบบจำลอง การจัดประเภทข้อมูล การให้น้ำหนักข้อมูล การบูรณาการข้อมูล และ 3) การแจกกระจายข้อมูลประกอบไปด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูล การนำข้อมูลกลับมาใช้อีก การรักษาข้อมูลและการแผ่กระจายข้อมูล นอกจากนี้ Tarn and Wang (2001) ยังได้ขยายความของกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การคัดเลือกข้อมูล (Knowledge Selection/Creation) 2) การรับข้อมูล (Knowledge Obtainment/Codification) 3) การแผ่กระจายข้อมูล (Knowledge Expansion/ Distribution) 4) การประยุกต์ใช้ข้อมูล (Knowledge Establishment/Utilization) และ 5) การสังสมข้อมูล (Knowledge Storage) ส่วน Bair (2003) ได้นิยามกระบวนการพัฒนาความรู้ภายในองค์กรออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการรวบรวมความรู้ ระยะที่ 2 เป็นการเชื่อมโยงความรู้จากฐานข้อมูลต่างๆ มาช่วยทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และใช้ข้อมูลร่วมกัน ระยะที่ 3 เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของคนในการใช้ความรู้จากฐานความรู้ต่าง ๆ

ในปีค.ศ. 2008 Beesley and Cooper ได้ระบุว่าแนวโน้มในการศึกษาวิจัยทางด้านการจัดการความรู้จะเริ่มพุ่งเป้าไปที่ความรู้ทางจิต (Psychological View) ซึ่งมุ่งศึกษาความรู้ที่ฝังภายในตัวบุคคลที่สังสมเป็นประสบการณ์ โดยมุมมองดังกล่าวตรงกันข้ามกับการศึกษาการจัดการความรู้ในเชิงเทคนิค (Technical View) ซึ่งเน้นในทางปฏิบัติหรือมุ่งศึกษากระบวนการที่เกิดขึ้นตามมาจากการศึกษาในระดับจิตของมนุษย์ เช่น การถ่ายทอดความคิด การส่งผ่านข้อมูล (Beesley and Cooper,

2008: 51-52) นอกจากนี้ นักวิชาการทั้งสองก็ยังให้ทัศนะว่า หากต้องการศึกษาความรู้ ในแง่ของ กิจกรรมแล้ว กิจกรรมการจัดการความรู้จะครอบคลุมใน 4 ประเด็น เริ่มตั้งแต่ 1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง ความรู้เกิดขึ้นจากความอยากรู้ (Curiosity) หรือการตอบสนองต่อ ปัญหา หรือการสังเกต การเปรียบเทียบข้อมูล หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อสร้างหนทางใหม่ ๆ ในการ ทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น 2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 3) การ ถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ครอบคลุมถึงประเด็นการสื่อสารความรู้ไปยังผู้อื่นอย่าง เข้าใจตรงกัน และ 4) การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Adoption) หมายถึง การนำความรู้ไปใช้ สร้างผลิตภัณฑ์ บริหาร ตลาด และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงได้สรุปกระบวนการในการจัดการความรู้ของนักวิชาการข้างต้น ไว้ในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการท่านต่าง ๆ

Davenport and Prusak (1998)	Bair (1997)	Schwartz, Divitini and Brasethvik (2000)	Tarn and Wang (2001)	Beesley and Cooper (2008)
1) การเข้าถึงข้อมูล (Accessing)	1) การรวบรวมความรู้	1) การแสวงหาข้อมูล (Acquisition) ■ การสร้างความรู้ (Creation) การค้นพบข้อมูล (Discovery) ■ การรวบรวมข้อมูล (Gathering) ■ การให้เหตุผลในข้อมูล (Validation)	1) การคัดเลือกข้อมูล (Knowledge Selection/ Creation)	1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
2) การสร้างข้อมูล (Generating)	2) การเชื่อมโยงความรู้จากฐานข้อมูลต่าง ๆ มาช่วยทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และใช้ข้อมูลร่วมกัน	2) การจัดระบบข้อมูล (Organization) ■ การสร้างแบบจำลอง (Modeling) ■ การจัดประเภทข้อมูล (Classification) ■ การให้น้ำหนักข้อมูล (Calibration) ■ การบูรณาการข้อมูล (Integration)	2) การรับข้อมูล (Knowledge Obtainment /Codification)	2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
3) การฝังตัวของข้อมูล (Imbedding)	3) การพัฒนาประสิทธิภาพของคนในการใช้ความรู้จากฐานความรู้ต่าง ๆ	3) การแจกกระจายข้อมูล (Distribution)	3) การแผ่กระจายข้อมูล (Knowledge Expansion / Distribution)	3) การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)
4) การถ่ายโอนข้อมูล (Transferring)			4) การประยุกต์ใช้ข้อมูล (Knowledge Establishment/ Utilization) 5) การสังสมข้อมูล (Knowledge Storage)	4) การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Adoption)

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านต่างสนับสนุนว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรมีความต่อเนื่อง มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้และกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ รวมทั้งมีการอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการความรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995; Collison and Parcell, 2001; Skyrme, 2003; วิจารณ์ พานิช, 2548ข)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรที่สะท้อนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของธนาคารไทยพาณิชย์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้การจัดการความรู้ครอบคลุม 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้ โดยความหมายและตัวอย่างของการจัดการความรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์สรุปไว้ในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของการจัดการความรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์

ตัวแปร	ความหมาย	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในธนาคาร
1) การสร้างและค้นหาความรู้	การนำความรู้ที่ได้รับจากบุคลากรและองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1. Morning talk เป็นการประชุมก่อนเริ่มงาน โดยผู้จัดการฯ จะทำหน้าที่เล่าข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่รับมาจากสำนักงานใหญ่ และเขตเพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ใช้การประชุมในการสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจนโยบายใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ แคมเปญสินค้าและบริการ ระเบียบข้อบังคับใหม่ ๆ มีการสรุปงานเมื่อวาน ให้กำลังใจในการทำงาน การป้องกันต่าง ๆ เช่น ชนบัตรปลอม แก๊งทุจริตต่าง ๆ
2) การจัดเก็บความรู้	การจัดเก็บความรู้ของสาขาที่ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาจากเอกสาร, intranet และวีดิทัศน์	2. ระบบคอมพิวเตอร์ สามารถนับจำนวนผู้เข้าชม web แต่ละส่วนได้ ส่งระเบียบ, คำสั่ง, ข้อบังคับใหม่ๆ ข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้าที่ทำการวิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการ, ลักษณะการใช้บริการ, ความถี่ในการใช้บริการ, ประเภทธุรกิจที่ลูกค้าทำอยู่, ฯลฯ เพื่อคิดค้นสินค้าบริการใหม่ ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
3) การเผยแพร่ความรู้	การนำกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้นำไปประยุกต์ใช้	3. การจัดทำวารสารของธนาคาร “ร่วมโพธิ์” ทุกๆ เดือนเพื่อเผยแพร่ความรู้ 4. การฝึกอบรม จะส่งพนักงานหรือระดับผู้จัดการไปอบรม โดยคำนึงถึงลักษณะงาน เช่น ผู้จัดการไปอบรมการควบคุมภายใน ข้อผิดพลาดในการทำงาน พนักงานไปอบรมการขายประกัน เป็นต้น หลังจากอบรมแล้วให้กลับมาสอนเพื่อนร่วมงานและจัดทำเอกสาร เพื่อถ่ายทอดให้เพื่อร่วมงาน
4) การใช้ความรู้	การนำกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่	5. การจัดให้มี Call Centre เพื่อรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า 6. เมื่อกลยุทธ์ที่พนักงานสาขานั้นช่วยกันคิดแล้วประสบความสำเร็จ ให้สาขาที่ประสบความสำเร็จทำการเผยแพร่เทคนิคเหล่านั้นให้กับสาขาอื่นๆทราบ ในระดับเขต แล้วทำการบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบันทึกวิดีโอ หรือจัดลงในระบบคอมพิวเตอร์ และ web ของธนาคาร 7. การลองผิดลองถูกในเรื่องกลยุทธ์การตลาด การบริการลูกค้า เป็นต้น 8. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ผ่านการประชุม หรือผ่านระบบIntranet (สาขาที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวแต่ละไตรมาส)

2.2.3 บรรยายการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กรไว้อย่างหลากหลาย เริ่มตั้งแต่ Pedler, Burgoyne and Boydell (1991b) ได้นำเสนอวิธีการในการประเมินบรรยากาศในการเรียนรู้ผ่าน 10 ประเด็นสำคัญ เริ่มตั้งแต่ 1) การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม 2) การมีทรัพยากรต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร 4) มีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 5) มีการใช้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ 6) การสร้างความสอดคล้องต้องกันภายในองค์กร 7) การให้คุณค่ากับความคิดต่างๆ 8) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 9) การส่งเสริมให้เกิดการรักใคร่และสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในองค์กร และ 10) การส่งเสริมให้เกิดมาตรฐานในการทำงาน

นอกจากนี้ ในปีค.ศ. 1993 Bartram, Foster, Lindley, Brown and Nixon (1993) ได้เสนอปัจจัยที่จะเอื้อต่อการพัฒนาให้สถานที่ทำงานให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ หากสร้างให้องค์กรมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ใน 7 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการจัดการสัมพันธภาพของผู้คนภายในองค์กรและการมีรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่เหมาะสม 2) การให้ความสำคัญกับเรื่องของเวลา 3) การเน้นให้องค์กรมีบรรยากาศแห่งความอิสระและเน้นเรื่องความรับผิดชอบ 4) การเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม 5) การสร้างโอกาสในการพัฒนา 6) การให้ความสำคัญกับการแนะแนว และ 7) การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เหมาะสมเป็นที่พึงพอใจของพนักงาน ส่วน Watkins and Marsick (1993, 1996) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีคุณลักษณะ 7 ประการ คือ 1) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมให้เกิดการสนทนาและซักถามภายในองค์กร 3) การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม 4) การให้อำนาจพนักงานทำงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม 5) การสร้างระบบงานเพื่อรวบรวมและแบ่งปันการเรียนรู้ 6) การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก และ 7) การจัดเตรียมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

Honey and Mumford (1996) ได้นิยามว่า บรรยากาศในการเรียนรู้เป็นหนึ่งในหลากหลายพฤติกรรม และแนวปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นให้เกิดพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภายในองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีหน้าที่รับผิดชอบ 4 ประการในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้น ได้แก่ 1) การสร้างบทบาทต้นแบบทั้งในเชิงพฤติกรรมและแนวปฏิบัติ 2) การวางแผนและการจัดเตรียมโอกาสในการเรียนรู้ 3) การสร้างการเรียนรู้ในทุกการดำเนินการขององค์กร และ 4) การแสดงบทบาทในฐานะผู้ให้การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาความหมายของบรรยากาศในการเรียนรู้ของ Honey and Mumford ข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า Honey and Mumford ได้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและแนวปฏิบัติภายในองค์กร ภายใต้การสนับสนุนของผู้บริหารขององค์กรที่จะส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กร

ในปี 1998 Hult ได้กำหนดตัวชี้วัดบรรยากาศในการเรียนรู้ภายในองค์กรไว้ 4 ด้าน คือ 1) การให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) หมายถึง ระดับความร่วมมือกันของสมาชิกในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร 2) การให้ความสำคัญต่อระบบต่าง ๆ ขององค์กร (Systems Orientation) หมายถึง ระดับการให้ความสำคัญของสมาชิกภายในองค์กรที่มีต่อความเชื่อมโยงหรือการพึ่งพากันระหว่างกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร 3) การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Orientation) หมายถึง ระดับการให้ความสำคัญของสมาชิกภายในองค์กรที่มีต่อการเรียนรู้เพื่อหวังผลในระยะยาวขององค์กร และ 4) การให้ความสำคัญต่อหน่วยความจำขององค์กร (Memory Orientation) หมายถึง การที่สมาชิกภายในองค์กรให้ความสำคัญกับการแจกกระจายข้อมูล (Distribution) และการรักษา (Preservation) องค์กรความรู้ภายในองค์กร

ต่อมา Cunningham and Iles (2001: 481) ได้เสนอว่า โมเดลการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่สร้างสรรค์ของ Ekvall (1996) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การสร้างความท้าทายภายในองค์กร 2) การส่งเสริมความมีอิสระในการทำงาน 3) การสนับสนุนความคิดของผู้คนในองค์กร 4) การสร้างความไว้วางใจ/การเปิดกว้าง 5) การสร้างพลวัต/ความมีชีวิตชีวาภายในองค์กร 6) การสร้างความบันเทิงและอารมณ์ขันภายในองค์กร 7) การส่งเสริมให้เกิดการถกเถียงอภิปรายภายในองค์กร 8) การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร 9) การสร้างความรู้สึกลึกซึ้งได้กล้าเสียภายในองค์กร และ 10) การให้เวลากับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ มีส่วนสัมพันธ์กับบรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวกขององค์กร

สุดท้าย Garvin, Edmondson and Gino (2008) ได้นำเสนอแบบประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร และ 3) การมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยหนึ่งในมิติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นคุณลักษณะเดียวกันกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร กล่าวคือ Garvin และคณะได้ระบุว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรจะต้องประกอบไปด้วย 1) การสร้างความรู้สึกลดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ให้แก่สมาชิกภายในองค์กรเนื่องเพราะสมาชิกภายในองค์กรจะไม่

สามารถเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหากสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกลัวหวาดระแวง หรือเกิดความขัดแย้งกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับบัญชา และความขัดแย้งภายในองค์กร 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้หากสมาชิกในองค์กรยอมรับความแตกต่าง (Appreciation of Differences) โดยเฉพาะในเรื่องของความคิด 3) การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ โดยสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรถูกกระตุ้นให้มีความกล้าเสี่ยงในการแสวงหาแนวคิดหรือกลวิธีใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร และ 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์กรได้มีเวลาส่วนหนึ่งเพื่อใช้ทบทวนการกระทำ ความคิด และการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ผ่านมาเพื่อเรียนรู้สิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ผิดพลาดต่าง ๆ ในการทำงาน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปคุณลักษณะของบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กรจากนิยามของนักวิชาการท่านต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอข้างต้นไว้ในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 สรุปคุณลักษณะของบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กร

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991b)	Bartram, Foster, Lindley, Brown and Nixon (1993)	Watkins and Marsick (1993)	Ekvall (1996)	Honey and Mumford (1996)	Hult (1998)	Garvin, Edmondson and Gino (2008)
1) การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม (Physical Environment)	1) ความสามารถในการจัดการสัมพันธภาพของผู้คนภายในองค์กรและการมีรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่เหมาะสม (Management Relations and Style)	1) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Creating Continuous Learning Opportunities)	1) การสร้างความท้าทายภายในองค์กร (Challenge)	1) การสร้างบทบาทต้นแบบ (Role Modeling) ทั้งในเชิงพฤติกรรมและแนวปฏิบัติ	1) การใส่ใจในการทำงานเป็นทีม (Team Orientation)	1) ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)
2) การมีทรัพยากรต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Resources)	2) การให้ความสำคัญกับเรื่องของเวลา (Time Available)	2) การส่งเสริมให้เกิดการสนทนาและซักถามภายในองค์กร (Promoting Dialogue and Enquiry)	2) การส่งเสริมความมีอิสระในการทำงาน (Freedom)	2) การวางแผน (Planning) และการจัดเตรียม (Providing) โอกาสในการเรียนรู้	2) การใส่ใจต่อระบบต่าง ๆ ขององค์กร (Systems Orientation)	2) การยอมรับความแตกต่าง (Appreciation of Differences)
3) มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร (Encouragement to Learn)	3) การเน้นให้องค์กรมีบรรยากาศแห่งความอิสระและเน้นเรื่องความรับผิดชอบ (Autonomy and Responsibility)	3) การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม (Promoting Collaboration and Team Learning)	3) การสนับสนุนความคิดของผู้คนในองค์กร (Idea Support)	3) การสร้างการเรียนรู้ในทุกการดำเนินการขององค์กร (Organizational Processes)	3) การใส่ใจต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Orientation)	3) การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ (Openness to New Ideas)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991b)	Bartram, Foster, Lindley, Brown and Nixon (1993)	Watkins and Marsick (1993)	Ekvall (1996)	Honey and Mumford (1996)	Hult (1998)	Garvin, Edmondson and Gino (2008)
4) มีกระบวนการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ (Communications)	4) การเน้นรูปแบบการทำงาน เป็นทีม (Team Style)	4) การให้อำนาจพนักงาน ทำงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม (Empowering People Towards a Collective Vision)	4) การสร้างความไว้วางใจ/การเปิดกว้าง (Trust/Openness)	4) การแสดงบทบาทในฐานะ ผู้ให้การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Champion)	4) การใส่ใจต่อ หน่วยความจำของ องค์กร (Memory Orientation)	4) การให้เวลาในการ ทบทวนสิ่งต่าง ๆ (Time for Reflection)
5) มีการใช้รางวัลเพื่อ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ (Rewards)	5) การสร้างโอกาสในการ พัฒนา (Opportunities for Development)	5) การสร้างระบบงานเพื่อ รวบรวมและแบ่งปันการเรียนรู้ (Establishing Systems to Capture and Share Learning)	5) การสร้างพลวัต/ความมี ชีวิตชีวาภายในองค์กร (Dynamism/Liveliness)			
6) การสร้างความ สอดคล้องต้องกันภายใน องค์กร (Conformity)	6) การให้ความสำคัญกับการ แนะแนว (Guidance Available)	6) การเชื่อมโยงองค์กรกับ สภาพแวดล้อมภายนอก (Connecting the Organization to its Environment)	6) การสร้างความบันเทิง และอารมณ์ขันภายใน องค์กร (Playfulness/Humor)			
7) การให้คุณค่ากับ ความคิดต่าง ๆ (Values Placed on Ideals)	7) การสร้างสภาพแวดล้อมใน ที่ทำงานที่เหมาะสมเป็นที่พึง พอใจของพนักงาน (Contentedness with Workplace Environment)	7) การจัดเตรียมภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการ เรียนรู้ (Providing Strategic Leadership for Learning)	7) การส่งเสริมให้เกิดการ ถกเถียงอภิปรายภายใน องค์กร (Debates) ๆ			

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991b)	Bartram, Foster, Lindley, Brown and Nixon (1993)	Watkins and Marsick (1993)	Ekvall (1996)	Honey and Mumford (1996)	Hult (1998)	Garvin, Edmondson and Gino (2008)
8) การช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน (Practical Help)			8) การจัดการความขัดแย้ง ภายในองค์กร (Conflicts)			
9) การส่งเสริมให้เกิด การรักใคร่และ สนับสนุนซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร (Available Warmth or Support)			9) การสร้างบรรยากาศรัก ความเสี่ยงในองค์กร (Risk Taking)			
10) และการส่งเสริมให้ เกิดมาตรฐานในการ ทำงาน (Standards)			10) การให้เวลากับการสร้าง ความคิดสร้างสรรค์ต่าง (Idea Time)			

จากตารางที่ 2.4 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งนิยามและตัวอย่างของบรรยากาศการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์สรุปได้ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของบรรยากาศในการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์

ตัวแปร	ความหมาย	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในธนาคาร
1) การรับรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1.1 มิติด้านการรับรู้ หมายถึง การรับรู้ข่าวสารภายในองค์กร เช่น การประชุม Morning Talk และ การใช้อินทราเน็ต 1.2 มิติด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความต่อเนื่องของพนักงานในการฝึกอบรมและความต่อเนื่องของการประชุมแผนงานระหว่างหน่วยงานในธนาคาร	1. Morning talk เป็นการประชุมก่อนเริ่มงาน การประชุมในการสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายใหม่ๆ วิธีการทำงานแบบใหม่ แคมเปญสินค้าและบริการ และระเบียบข้อบังคับใหม่ๆ มีการสรุปงานเมื่อวาน ให้กำลังใจในการทำงาน นอกจากนั้น ยังมีเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันต่างๆ เช่น ธนบัตรปลอม แก๊งทุจริตต่างๆ
2) การส่งเสริมการเรียนรู้	การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจ แก่พนักงาน การส่งเสริมให้มีการเปิดกว้างทางความคิด และยอมรับในความแตกต่าง การถ่ายทอดความรู้ของพนักงานในแต่ละฝ่าย, การเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมเดียวกัน และการพัฒนาตัวเองของทุกคนในองค์กร	2. Coaching เป็นการสอนงานโดยผู้จัดการสอนงาน ลูกน้อง หรือหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ สอนงานลูกน้อง 3. Job Rotation การแลกเปลี่ยน โยกย้ายงาน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้และเข้าใจในงานผู้อื่น เพื่อให้เห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของงานในการทำงานเป็นทีม 4. การประชุมเขตทุกเดือน เป็นการประชุมของกลุ่มผู้จัดการในเขตนั้น ๆ เกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการลูกค้า และการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า และกลวิธีในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่พบในการทำงาน
3) การติดต่อสื่อสาร	การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน องค์กร ความสามารถสื่อสารให้พนักงานปฏิบัติงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม การเปิดโอกาสให้มีการถกเถียง อภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง	5. Web site / Search engine 6. VDO Conference
4) การยืดหยุ่นและการมีอิสระ	การให้อิสระพนักงานในการวางแผนงาน ด้วยตัวเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร การปลูกฝังค่านิยมกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจให้แก่พนักงาน การให้อำนาจ (Empower) ในการทำงานของสาขาและพนักงานแต่ละคน	7. E-mail 8. Chart room 9. Web Board

2.2.4 ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

Rowden (2001) ระบุว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงถือเป็นหนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจในปัจจุบันมีลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) และมีความไม่แน่นอนในระดับสูง องค์กรต่าง ๆ จำต้องแสวงหายุทธศาสตร์และวิธีการเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผ่านการไวต่อการเรียนรู้ต่อคู่แข่ง พร้อมกับการแสวงหาองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตให้แก่ องค์กร

ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล เริ่มจาก ความปรารถนา แรงจูงใจ และจุดมุ่งหมายที่สมาชิกในองค์กรมีต่อการเปลี่ยนแปลง (Beckhard and Harris, 1987: 290) ต่อมา Armenakis, Harris and Field (1999 quoted in Hult et al., 2007: 290) ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงเป็นความเชื่อของพนักงานที่เห็นว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็น สิ่งจำเป็น และเห็นคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ Powelson (1995) Hanpachern (1997) และ Huy (1999) ยังระบุว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงหมายความว่า ความรวมถึงระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการพัฒนางานองค์กรประเภทต่าง ๆ อีกด้วย (Hult et al., 2007: 290)

2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร หมายถึง ความสามารถของ องค์กรทั้งในเชิงสังคม เทคโนโลยี หรือความคิดเชิงระบบในความพยายามนำเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามา ในองค์กรและเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (Beer, 1987 quoted in Hult et al., 2007: 290)

ในการวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ระบุถึงการ ประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไว้อย่างหลากหลายเริ่มตั้งแต่ Trahanant and Burke (1996) ได้ระบุว่า ความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรพิจารณาได้ใน 2 ระดับ คือ 1) ความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิรูป (Transformation) ซึ่งเกี่ยวข้อง กับ ประเด็นของการจัดเตรียมพันธกิจขององค์กร การวางยุทธศาสตร์องค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ของ องค์กร และการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และ 2) ความ พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงแลกเปลี่ยน (Transaction) เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือ ออกแบบระบบงาน การจัดทำระบบการจูงใจหรือให้ค่าตอบแทน ฯลฯ เพื่อรองรับหรือสนับสนุน ให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

ในปี ค.ศ. 2001 Maurer ได้เสนอเครื่องมือในการวัดความพร้อมในการรับมือต่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรซึ่งครอบคลุม 6 ประเด็นสำคัญ เริ่มตั้งแต่ 1) การตรวจสอบความเป็นมา

ของความเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาว่า ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีความเป็นมาอย่างไร ในอดีตเคยมีเหตุการณ์ลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นหรือไม่ 2) การชี้แนะ (Direction) หมายถึง องค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจต่อสมาชิกในองค์กรและทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับต่อการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้น 3) การสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจ (Cooperation and Trust) ในหมู่พนักงาน ทั้งนี้ องค์กรต้องพิจารณาว่า ข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กร ได้ถูกแพร่กระจายไปอย่างทั่วถึง รวมถึงสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจกัน เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่ส่งเสริมในเรื่องการสร้างความกล้าได้กล้าเสีย และการกล้าเผชิญกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น 5) การสร้างกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินการใด ๆ เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ กระบวนการที่ยืดหยุ่นถูกคาดหวังว่าจะทำให้ระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กรลดน้อยลง และ 6) การใช้รางวัล และกลวิธีต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

Sudharatna (2004: 61-62) ได้สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างความพร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กรไว้ 8 ประการ ได้แก่

1) การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) กล่าวคือ สมาชิกขององค์กรต้องมีความรู้เกี่ยวกับสถานะขององค์กร ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรม การรู้จักลูกค้าของตนและรู้ถึงความต้องการของลูกค้า ตลอดจนรอบรู้เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันในตลาด

2) ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในองค์กรจะต้องพยายามสนับสนุนให้เป้าหมายและพันธกิจขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำต้องกระตุ้นให้พนักงานทำงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายใต้กรอบของจริยธรรมในการดำเนินการ อีกทั้งผู้นำต้องสามารถสื่อสารต่อเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวมถึงผลกระทบที่จะเกิดตามมา โดยเฉพาะผลกระทบที่มีต่อตัวพนักงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้นำในองค์กรจะต้องมีสมรรถนะที่ดีโดยเฉพาะในเรื่องของการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือการสร้างแนวปฏิบัติหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

3) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) องค์กรที่มีความพร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการให้อำนาจพนักงานในการปฏิบัติงาน (Empowerment) วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความกล้าเสี่ยงและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน

4) แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการ (Management Practices) ความพร้อมในการรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับรูปแบบในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารจัดการ

ที่มุ่งเน้นการกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรกล้าตัดสินใจ มีความจริงใจ เปิดกว้างและสามารถสร้างคุณภาพของการทำงานทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงความสามารถบริหารจัดการความหลากหลายของสมาชิกในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การสื่อสารภายในองค์กร (Communication) องค์กรที่พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจะเปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ รวมถึงยังสร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกภายในองค์กรได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ การสื่อสารยังถูกใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

6) ทักษะและความเหมาะสมของงาน (Skill and Job Matching) ก่อนการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องแน่ใจว่า สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง รวมถึงต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่างานของตนในปัจจุบันมีความท้าทาย นอกจากนี้ องค์กรต้องแน่ใจว่า ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมโดยเฉพาะในเรื่องของความสามารถในการประสานผลประโยชน์ที่หลากหลายของสมาชิกให้สอดคล้องต้องกัน ความสามารถในการรับฟังผู้อื่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสารกับผู้คน และความสามารถในการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

7) การให้รางวัลและคำชื่นชม (Rewarding and Recognition) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้จูงใจให้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจทำได้ตั้งแต่การโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเชื่อว่า ตนจะได้รับประโยชน์จากความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่เชื่อมโยงต่อความสำเร็จขององค์กร การรับประกันความมั่นใจ โดยเฉพาะในเรื่องของความมั่นคงในการทำงาน และคุณค่าของพนักงาน เป็นต้น

8) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โดยองค์กรที่พร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงจะมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมซึ่งสามารถช่วยเหลือให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง สมาชิกขององค์กรต้องเข้าใจถึงเป้าหมายและบทบาทของตนอย่างชัดเจน หรือในกรณีที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ องค์กรต้องทำให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการปรับรูป รวมถึงหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานในโครงสร้างองค์กรใหม่ นอกจากนี้ องค์กรจะต้องตรวจสอบนโยบายและกระบวนการทำงานที่จะช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ตลอดจนมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมให้เข้ามาช่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หัวแปรที่เป็นตัวแทนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไว้ 2 ด้าน คือ

1) ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่สนับสนุนให้องค์กรมีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงใด ๆ นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

(1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นผู้ตามทั้งในเชิงของปัญญา แรงบันดาลใจ และมีเสน่ห์ในการนำผู้คน (Avolio, Bass and Jung, 1999) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเป็นผู้ประสานผลประโยชน์ส่วนตัวของพนักงานให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับผลประโยชน์ขององค์กร ผู้นำประเภทนี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน และจะอุทิศตนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ท้าทาย (Bass and Avolio, 1991)

(2) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจูงใจหรือกระตุ้นพนักงานผ่านการแลกเปลี่ยนคำตอบแทนและการบริหารจัดการแบบกระตือรือร้น (Avolio et al., 1999) ผู้นำประเภทนี้จะตั้งเป้าหมายและมีการสื่อสาร ความคาดหวังข้อตกลงนั้นต่อสมาชิกตลอดจนสื่อสารถึงรางวัลที่พวกเขาจะได้รับจากความพยายาม และความมุ่งมั่น นอกจากนี้ ผู้นำประเภทนี้ยังมีการจัดเตรียมผลตอบแทนต่อพนักงานอีกด้วย (Bass and Avolio, 1993a; Howell and Hall-Merenda, 1999)

2) โครงสร้างขององค์กร หมายถึง การมีโครงสร้างในการดำเนินงานที่พร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรเหมาะสมและสามารถช่วยเหลือให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมให้เข้ามาช่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้อำนาจในการตัดสินใจ และอิสระในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และข้ามสายงาน

ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงและการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์

ตัวแปร	ความหมาย	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในธนาคาร
1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นผู้ตามทั้งในเชิงของปัญญา แรงบันดาลใจ และมีเสน่ห์ในการนำผู้คน (Avolio et al., 1999) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเป็นผู้ประสานผลประโยชน์ส่วนตัวของพนักงานให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับผลประโยชน์ขององค์กร ผู้นำประเภทนี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน และจะอุทิศตนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ท้าทาย (Bass and Avolio, 1991)	1. ให้โอกาสพนักงานเลือกที่จะไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ตามความสนใจ และสามารถนำมาใช้กับงานที่ทำ 2. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 3. เสนอแนะวิธีการหรือกลยุทธ์ ทำงาน 4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและระหว่างทีมงาน 5. แข็งแรงและอธิบายข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ 6. เสริม (Morning or Evening talk) 7. จัดแลกเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้
2) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจูงใจหรือกระตุ้นพนักงานผ่านการแลกเปลี่ยนคำตอบแทน และการบริหารจัดการแบบกระตือรือร้น (Avolio et al., 1999) ผู้นำประเภทนี้จะตั้งเป้าหมายและมีการสื่อสาร (articulate) ความคาดหวังข้อตกลงนั้นต่อสมาชิกตลอดจนสื่อสารถึงรางวัลที่พวกเขาจะได้รับจากความพยายาม (efforts) และความมุ่งมั่น (commitment) นอกจากนี้ ผู้นำประเภทนี้ยังมีการจัดเตรียมผลย้อนกลับ (feedback) ต่อพนักงานอีกด้วย (Bass and Avolio, 1993a; Howell and Hall-Merenda, 1999)	8. ธนาคารปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้จัดการสาขาจากคำนิยมที่ขึ้นอยู่กับห้องรอลูกค้าเข้ามาหาพบ เป็นการตระเวนออกไปกับหัวหน้าทีมเพื่อพบปะลูกค้า และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี 9. ผู้จัดการเป็นผู้กระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้ผู้ดูแลเวลาผ่านการมอบหมายให้อ่านหนังสือ การกระตุ้นให้พนักงานคิดนอกกรอบ คิดสิ่งใหม่ ๆ 10. สำนักงานใหญ่จะกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เช่น ยอดบัตรเครดิต จากนั้นผู้จัดการสาขาจะแจ้งแก่สมาชิกในสาขา และร่วมกันผลักดันให้ถึงเป้าหมาย พร้อมทั้งมีการกระตุ้นและตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การทัศนศึกษาต่างประเทศ ให้ค่าคอมมิชชั่นจากยอดขายบัตรเครดิต เป็นต้น
3) โครงสร้างขององค์กร	การมีโครงสร้างในการดำเนินงานที่พร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การเหมาะสมและสามารถช่วยเหลือให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมให้เข้ามาช่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้อำนาจในการตัดสินใจ และอิสระในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และข้ามสายงาน	11. การจัดโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (สำนักงานใหญ่-เขต-สาขา-ทีม) 12. การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสาขา

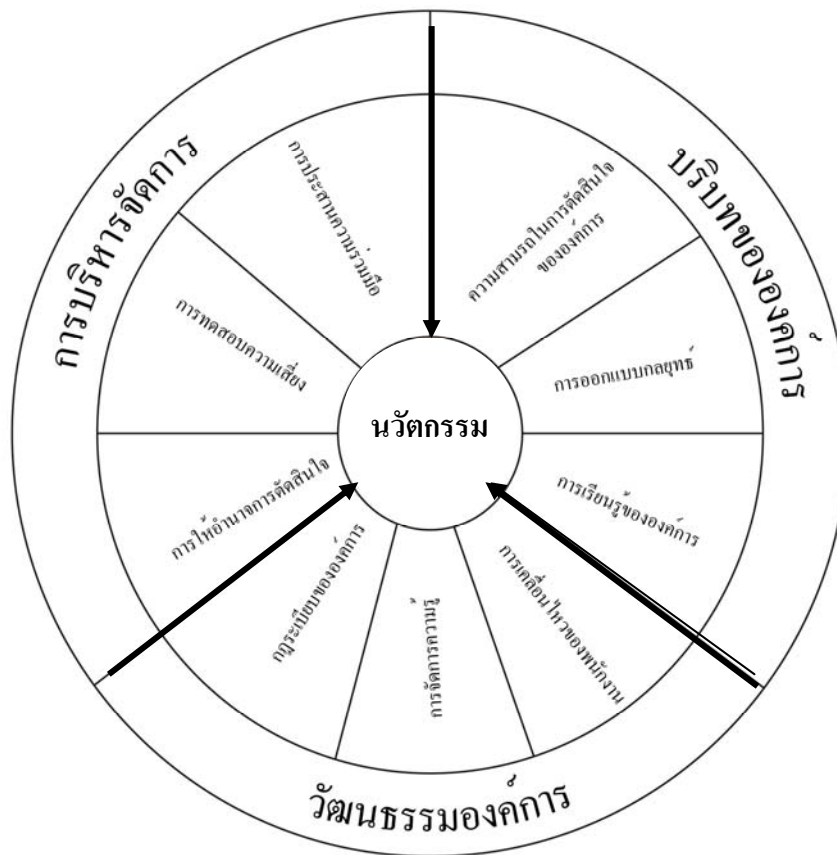
2.2.5 นวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” (Innovation) มีรากศัพท์มาจากคำว่า Innovate ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้มากมายซึ่งมีประเด็นที่แตกต่างตามยุค ตามสมัย ขึ้นอยู่กับการตีความและการมุ่งเน้นกรอบแนวคิด ซึ่งมีลักษณะเฉพาะเจาะจงไม่เหมือนกันในแต่ละองค์การ สังคม หรือประเทศ อาทิ Schumpeter (1939) นักเศรษฐศาสตร์อเมริกันเชื้อสายออสเตรีย (1883-1950) ระบุว่า “นวัตกรรม” เป็นผลจากการพัฒนาของระบบทุนนิยมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการในฐานะที่เป็นผู้ทำให้เกิด และแสวงหาผลประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น เช่น 1) สินค้าใหม่ คือ สิ่งที่ยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า หรือเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดี 2) วิธีการใหม่ คือ สิ่งที่ยังไม่ได้ทดสอบด้วยประสบการณ์ในธุรกิจใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม 3) การเปิดตลาดใหม่ คือ การบุกเบิกตลาดใหม่ ๆ 4) การค้นพบทรัพยากรใหม่ที่ใช้ในการผลิต หรือการคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ให้สามารถใช้ประโยชน์เพิ่มมากขึ้น และ 5) การเกิดขององค์การอุตสาหกรรมใหม่ คล้ายกับการสร้างการผูกขาด หรือการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมใหม่นั้น ๆ ส่วน Drucker (1974) ได้นิยามความหมายของคำว่า นวัตกรรม ว่าหมายถึง กระบวนการในการสร้างสิ่งใหม่ กระบวนการปรับปรุงความสามารถ หรือกระบวนการการเพิ่มอรรถประโยชน์ต่าง ๆ

อนึ่ง Fagerberg (2004) ได้พยายามจำแนกความแตกต่างระหว่างนวัตกรรม (Innovation) กับการประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ (Invention) โดยระบุว่า การประดิษฐ์สิ่งใหม่เป็นเรื่องความคิดริเริ่มในการสร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ ๆ ขึ้นมา แต่นวัตกรรมมีลักษณะของกระบวนการที่ต่อเนื่องในการสร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ ๆ ซึ่งมีผลกระทบที่สร้างคุณค่าใหม่ ๆ

Hamel (2006: 8) ได้ระบุพัฒนาการของนวัตกรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์กรสมัยใหม่ไว้ 12 ด้านเริ่มตั้งแต่ 1) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่มุ่งศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว 2) การวิเคราะห์ผลต่างและการวิเคราะห์บัญชีต้นทุน 3) ห้องทดลองการวิจัยทางการค้า 4) การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน และการวิเคราะห์โครงการลงทุน 5) การสร้างคุณค่าให้ตราสินค้า 6) การบริหารโครงการขนาดใหญ่ 7) การจัดแผนองค์กร 8) การพัฒนาภาวะผู้นำ 9) ความร่วมมือกันขององค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรม 10) การกระจายอำนาจการบริหาร หรือองค์การบริหารตนเอง 11) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์อย่างเป็นทางการ และ 12) กระบวนการแก้ปัญหาผ่านความสามารถของพนักงาน

เมื่อพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจการบริการทางการเงินนั้น Dobni (2006) ชี้ว่า นวัตกรรมของธุรกิจทางการเงินเกิดจากปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ 1) บริบทขององค์กร (Context) 2) การบริหารจัดการ (Execution) และ 3) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) (ดูภาพที่ 2.7)



ภาพที่ 2.7 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมของธุรกิจบริการทางการเงิน

แหล่งที่มา: Dobni, 2006: 171.

Dobni (2006: 171) ระบุว่า การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร (Context) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร กล่าวคือ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้หากองค์กรตระหนักใน ความสำคัญของนวัตกรรม (Propensity for Innovation) รวมถึงยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกันและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร (Strategic Architecture) และที่สำคัญ Dobni ระบุว่า การเรียนรู้ภายในองค์กร (Organizational Learning) มี ส่วนในการรังสรรค์นวัตกรรมขององค์กรผ่านการจัดเตรียมให้พนักงานได้มีโอกาสในการ ฝึกอบรมและพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นในหมู่พนักงาน ให้ความสำคัญกับ พนักงานในฐานะที่พวกเขามีสติปัญญาและความคิดต่าง ๆ

นอกจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมแล้ว ปัจจัยเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ก็มีส่วนช่วย ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่พนักงาน (Employee Constituency) จะค้นหาเพื่อนร่วมงานหรือทีมงานที่ดีที่สามารถทำงานเข้าหากันได้หรือยึดเอาเป็นแบบอย่าง

จากนั้น พนักงานจะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีการปรับปรุงพฤติกรรมและสร้างมาตรฐานในการทำงานใหม่ ๆ ขึ้นมา ซึ่งนั่นหมายถึงการเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้ กระบวนการข้างต้นจะดำเนินการเป็นวงจรและหมุนต่อเนื่องไปตลอดเวลา ปัจจัยอีกประการหนึ่งในการเกิดนวัตกรรม ได้แก่ การจัดการความรู้ซึ่งในที่นี้หมายรวมถึงการแพร่กระจายและถ่ายโอนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและคู่แข่งจะมีอิทธิพลต่อการเกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง เมื่อพนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้าและสภาพการแข่งขันแล้ว พนักงานจะสามารถระบุถึงโอกาส และความอ่อนแอต่าง ๆ ขององค์กร และเป็นแรงขับเคลื่อนให้พนักงานในองค์กรมีความคิดที่ก้าวหน้า และนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ออกมา ในตอนท้าย Dobni ได้ระบุถึงความสำคัญของกลยุทธ์ในการจัดกลุ่ม (Cluster Enactment) ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรโดยกลยุทธ์การจัดกลุ่ม (อุตสาหกรรม คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี ช่องทางทางการตลาด และการไหลเวียนของความรู้) จะช่วยให้องค์กรง่ายต่อการระบุถึงโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มต่าง ๆ ให้แก่องค์กร และนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอาจเกิดจากการเรียนรู้จากกลุ่มธุรกิจ กลุ่มลูกค้า หรือกลุ่มผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ในทางกลับกัน นวัตกรรมที่สร้างขึ้นจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า หรือเอาชนะคู่แข่งในแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

ปัจจัยประการสุดท้ายที่มีอิทธิพลต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กร คือ การบริหารจัดการภายในองค์กร (Execution) ซึ่งเกี่ยวกับประเด็นของการสร้างบรรยากาศในการให้อำนาจแก่พนักงาน ทั้งในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร การให้อิสระในการทำงาน และการให้อำนาจทางจิตใจ (Psychological Empowerment) อาทิเช่น การที่องค์กรเชื่อมั่นในสมรรถนะของพนักงาน การให้โอกาสในการตัดสินใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร ประเด็นต่อมา คือ การส่งเสริมให้มีการทดลองเสี่ยงในการปฏิบัติการต่าง ๆ เนื่องจากหลักของการเกิดนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการผลักดันให้พนักงานมีความคิดที่แตกต่าง รักการผจญภัย และกล้าเสี่ยงในสิ่งที่ควบคุมจัดการได้ อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้มุ่งส่งเสริมให้องค์กรมีกระบวนการทดลองความผิดพลาด ความล้มเหลว ความเสี่ยงในการตัดสินใจใด ๆ อย่างเป็นระบบผ่านเทคนิคต่าง ๆ เช่น การบริหารภาพอนาคต (Scenario Management) หรือฝึกเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต่าง ๆ (Improvisation) สุดท้าย องค์กรต้องมีความสามารถในการประสาน พฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน กล่าวคือ องค์กรต้องมีระบบที่รับประกันว่า พนักงานจะมีความรู้ที่จำเป็นในสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน รวมถึงองค์กรต้องสามารถดึงเอาศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานออกมาเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน รวมถึงความสามารถของพนักงานในการตอบสนองได้ทันเวลา ความรวดเร็วในการปฏิบัติ ความสามารถ

ในการเพิ่มผลกำไรและผลตอบแทนในการลงทุน การเพิ่มความสำเร็จในผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ๆ การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และการใส่ใจต่อลูกค้ามากขึ้น

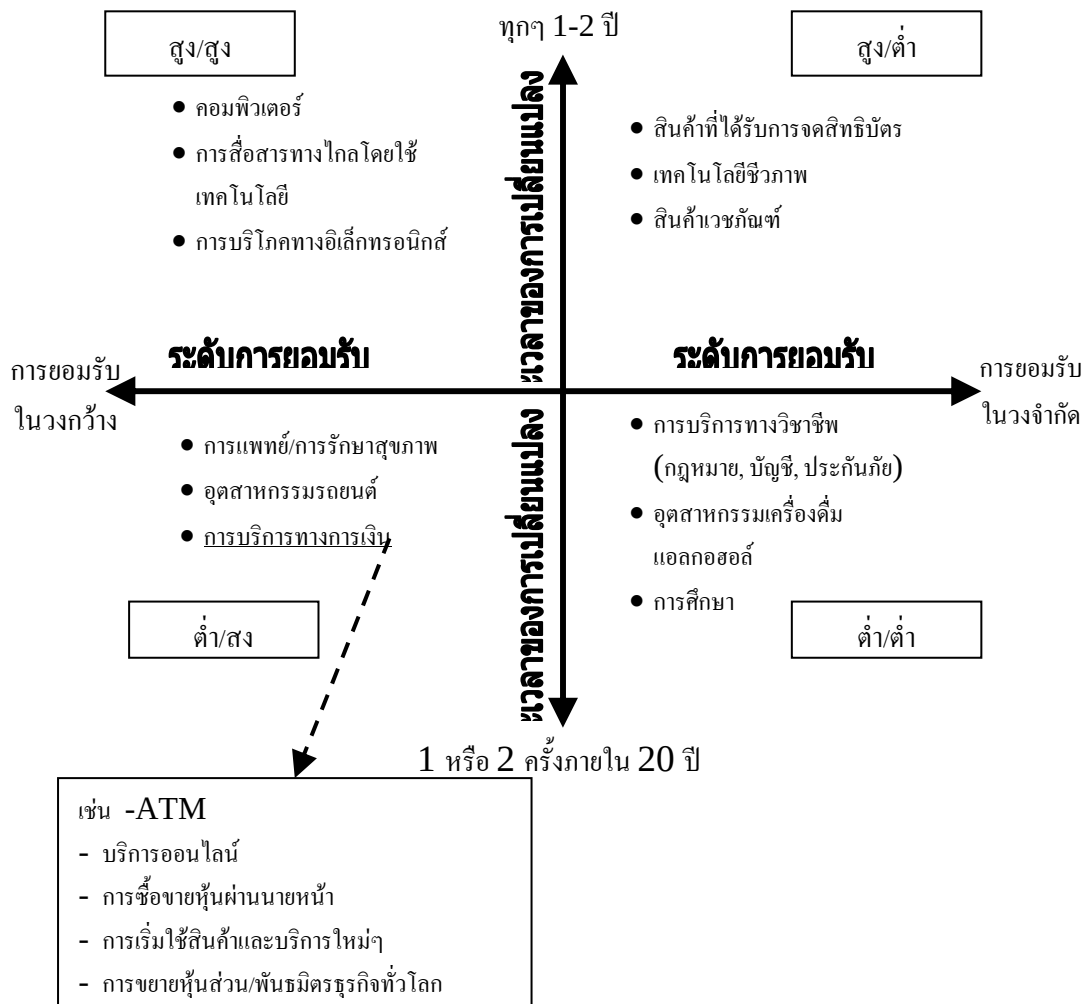
เมื่อพิจารณาถึงนวัตกรรมในอุตสาหกรรมธุรกิจทางการเงิน การทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยพบว่า นวัตกรรมทางการเงิน โดยเฉพาะในธุรกิจธนาคาร ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามลำดับ ดังเช่นตัวอย่างในตารางที่ 2.7 จะพบว่า ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญโดยมีการนำเอาระบบ ATM มาใช้ ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1980 ธนาคารพาณิชย์เริ่มนำเอาระบบออนไลน์ (Online-Banking) มาใช้รวมถึงการขยายตัวของธุรกิจบัตรเครดิต และในปี 2000 เป็นต้นมา นวัตกรรมบริการทางการเงินยังคงพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง

ตารางที่ 2.7 สรุปพัฒนาการของนวัตกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจบริการทางการเงิน

ปี ค.ศ.	พัฒนาการของนวัตกรรมของธุรกิจบริการทางการเงิน
1970s	● บริษัท Charles Schawb; เริ่มใช้ตัวแทนซื้อขายหุ้น ● บริษัท Fidelity management; นำเสนอระบบการเงินด้วยตนเอง เช่นการซื้อกองทุนรวม, แผนการออมเพื่อการเกษียณอายุ 401K และการประกันภัย
1980s	● ธนาคารพาณิชย์; เริ่มใช้ระบบ ATM
1990s	● บริษัท Charles Schawb/Merrill Lynch/Ameritrade/TD-Waterhouse; การซื้อขายหุ้นออนไลน์ ● ธนาคารพาณิชย์; เริ่มใช้ระบบธนาคารออนไลน์ ● บริษัท MBNA/Capital One/First USA; ริเริ่มสูตรการให้คะแนนบัตรเครดิต ● บริษัท Bloomberg LP; ริเริ่มการนำเสนอข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ทางการเงิน ● การขยายบริการบัตรเครดิต
2000s	● การสร้างนวัตกรรมในสินค้า/บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การสร้างการบริการทางการเงินแบบครบวงจร-การให้คำแนะนำทางการเงิน/การจัดการสินทรัพย์ส่วนบุคคล การบริการเงินฝาก การซื้อขายหุ้นออนไลน์

แหล่งที่มา: Dobni, 2006: 170.

ทั้งนี้ Dobni (2006: 168-169) ได้อธิบายถึงลักษณะของนวัตกรรมทางการเงินภายใต้กรอบการมอง 2 ด้าน คือ 1) ระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง (Disruption) และ 2) ระดับการยอมรับ (Compatibility) กล่าวคือ นวัตกรรมบริการทางการเงินตกอยู่ในสถานะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่ำ (Low Disruption) (ทุก 20 ปี จะมีการเปลี่ยนแปลง 1 หรือ 2 ครั้ง) แต่ระดับการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งสูง (High Compatibility) อธิบายได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการเงินในธุรกิจนี้จะมีน้อยมาก โดยเฉลี่ยแล้วประมาณ ทุก ๆ 10-20 ปี และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการเงิน ธุรกิจประเภทนี้ก็จะสามารถปรับตัวและประยุกต์ใช้มันได้อย่างดี และกลายเป็นมาตรฐานใหม่ในการดำเนินการอย่างแพร่หลายในที่สุด (โปรดดูภาพที่ 2.8)



ภาพที่ 2.8 ลักษณะของนวัตกรรมบริการทางการเงิน

แหล่งที่มา: Christensen and Raynor, 2003 quoted in Dobni, 2006: 169.

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดให้ตัวแปรนวัตกรรมของธนาคารไทยพาณิชย์ครอบคลุมใน 3 ประเด็น คือ

1) นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่องค์กรกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานขององค์กรจะต้องสอดคล้องประสานกันและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร องค์กรมีระบบหรือกระบวนการทดลองความผิดพลาด ความล้มเหลว ความเสี่ยงในการตัดสินใจใด ๆ อย่างเป็นระบบผ่านเทคนิคต่าง ๆ เช่น การบริหารภาพอนาคต (Scenario Management) และความสามารถในการประสาน พฤติกรรมของพนักงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร

2) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึง องค์กรมีการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดเร็วกว่าคู่แข่ง การปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ

3) นวัตกรรมด้านกระบวนการ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับปรุงพฤติกรรมและสร้างมาตรฐานในการทำงานใหม่ ๆ ภายในองค์กรขึ้นมา และองค์กรสามารถดึงเอาศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานออกมาเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน พนักงานสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ทันเวลา ความรวดเร็วในการปฏิบัติ มีความสามารถในการเพิ่มผลกำไรและผลตอบแทนในการลงทุน การเพิ่มความสำเร็จในผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ๆ การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และการใส่ใจต่อลูกค้ามากขึ้น

ทั้งนี้ นิยามและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรนวัตกรรมของธนาคารไทยพาณิชย์สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของนวัตกรรมของธนาคารไทยพาณิชย์

ตัวแปร	ความหมาย	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในธนาคาร
1) นวัตกรรม เชิงกลยุทธ์	การที่องค์กรกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานขององค์กรจะต้องสอดคล้องประสานกันและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร องค์กรมีระบบหรือกระบวนการทดลองความผิดพลาด ความล้มเหลว ความเสี่ยงในการตัดสินใจใด ๆ อย่างเป็นระบบผ่านเทคนิคต่าง ๆ เช่น การบริหารภาพอนาคต (Scenario Management) และความสามารถในการประสาน พฤติกรรมของพนักงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร	1. ในแต่ละครั้งที่ธนาคารมีสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ธนาคารมักจะให้พนักงานช่วยกันคิดวิธีการ กลยุทธ์ที่จะทำให้ขายสินค้าและบริการเหล่านั้นได้มากที่สุด 2. เมื่อกลยุทธ์ที่พนักงานสาขานั้นช่วยกันคิดแล้วประสบความสำเร็จ ให้สาขาที่ประสบความสำเร็จทำการเผยแพร่เทคนิคเหล่านั้นให้กับสาขาอื่นๆทราบ ในระดับเขต แล้วทำการบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบันทึกวิดีโอ เพื่อทำการจัดลงในระบบคอมพิวเตอร์ และ Web ของธนาคาร
2) นวัตกรรม ด้าน ผลิตภัณฑ์	องค์กรมีการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดเร็วกว่าคู่แข่ง การปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ	3. การทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องทำการกำหนดตัวชี้วัดพนักงานให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการเปลี่ยน พนักงานจึงจะเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งเมื่อพนักงานทำตามก็จะได้รับรางวัล เช่น กรณีต้องการให้พนักงานทุกคนยิ้มกับลูกค้า ต้องกำหนดตัวชี้วัดอย่างไร หรือถ้าต้องการให้ผู้จัดการสาขา ออกมาต้อนรับลูกค้าด้วยตนเอง ต้องกำหนดอย่างไร
3) นวัตกรรม ด้าน กระบวนการ	ความสามารถขององค์กรในการปรับปรุงพฤติกรรม และสร้างมาตรฐานในการทำงานใหม่ ๆ ภายในองค์กรขึ้นมา และองค์กรสามารถดึงเอาศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานออกมาเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน พนักงานสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ทันเวลา ความไวในการปฏิบัติ มีความสามารถในการเพิ่มผลกำไรและผลตอบแทนในการลงทุน การเพิ่มความสำเร็จในผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและการใส่ใจต่อลูกค้ามากขึ้น	4. การทำงานเป็นทีมที่เกิดจากการคิดค้นนวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานของธนาคารสาขาในเขตจังหวัดนครราชสีมา คือ “เครื่องจักรสีม่วง” ต่อมาสาขาอื่นๆ นำไป Copy and Development เรียกว่า “ครีมทีม” เป็นต้น

โดยสรุป ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการดำเนินการของธนาคารไทยพาณิชย์ มี 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) สถานการณ์การแข่งขัน 2) การจัดการความรู้ 3) บรรยากาศการเรียนรู้ 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 5) นวัตกรรม ผู้วิจัยได้ทบทวนสรุปนิยาม ความหมาย พฤติกรรมและกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่แสดงให้เห็นถึง ลักษณะปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 5 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยได้ทำการ ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานซึ่งจะทำการเสนอในหัวข้อต่อไป

2.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร

ในประเด็นของผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อในการนำเสนอออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ผลการดำเนินงานคืออะไร และ 2) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

2.3.1 ความหมายของผลการดำเนินงาน

Burke and Litwin (1992: 533) ให้ความหมายของผลการดำเนินงานว่า ผลลัพธ์หรือผลที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จผลลัพธ์ดังกล่าวประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต (Productivity) กำไร (Profit) คุณภาพการบริการ (Service Quality) และความพึงพอใจของลูกค้าหรือพนักงาน (Customer or Employee Satisfaction) นอกจากนั้นแล้ว ตัวชี้วัดอื่น ๆ ยังมีดังเช่น ความปลอดภัยในการทำงาน ของพนักงาน การให้รางวัลและค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมงานที่มีคุณค่า และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม การสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษา การจูงใจและการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Beer and Walton, 1990)

ในอดีตผลการดำเนินการขององค์กรงานจะนิยมวัดผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Assets) การเติบโตของยอดขาย ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Narver and Slater, 1990; Slater and Narver, 1995) ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลการดำเนินงานในภาพรวม (Jaworski and Kohli, 1993) การลดความผิดพลาดในการทำงาน และมาตรฐานในกระบวนการทำงาน เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (Majchrzak, 1988) อย่างไรก็ตาม Baker and Sinkula (1999: 414) ได้ระบุว่า ผลการดำเนินการขององค์กรข้างต้นยังสะท้อนนัยสำคัญต่าง ๆ ในการวัด ความสำเร็จขององค์กร เช่น ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่สะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัว ขององค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และความทันกาล

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาผลการดำเนินการในช่วงต้นจะพบว่าเป็นผลการดำเนินการในเชิงเศรษฐกิจและมองในมุมมองที่แคบ และละเลยคุณค่าอื่น ๆ ในการวัดผลการดำเนินงานไป เช่น ความเท่าเทียม และความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน (Brewer and Selden, 2000: 688) และการมองผลการปฏิบัติงานในมุมมองที่แคบดังกล่าวอาจนำไปสู่การสร้างบทสรุปที่ผิดพลาดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรได้ (Kaplan and Norton, 1992)

2.3.2 การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถแบ่งระดับการวัดผลออกเป็นหลายประเภท เช่น การวัดผลในระดับองค์กร/บุคคล (Pfeffer and Salancik, 1978) การวัดผลการดำเนินการภายใน/ภายนอกองค์กร (Brewer and Selden, 2000) หรือการวัดผลการดำเนินการทางการเงิน (Financial Performance) (เช่น ROI, ROA, กำไรสุทธิ) /การปฏิบัติงาน เช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา ค่าใช้จ่ายในการทำตลาด ฯลฯ

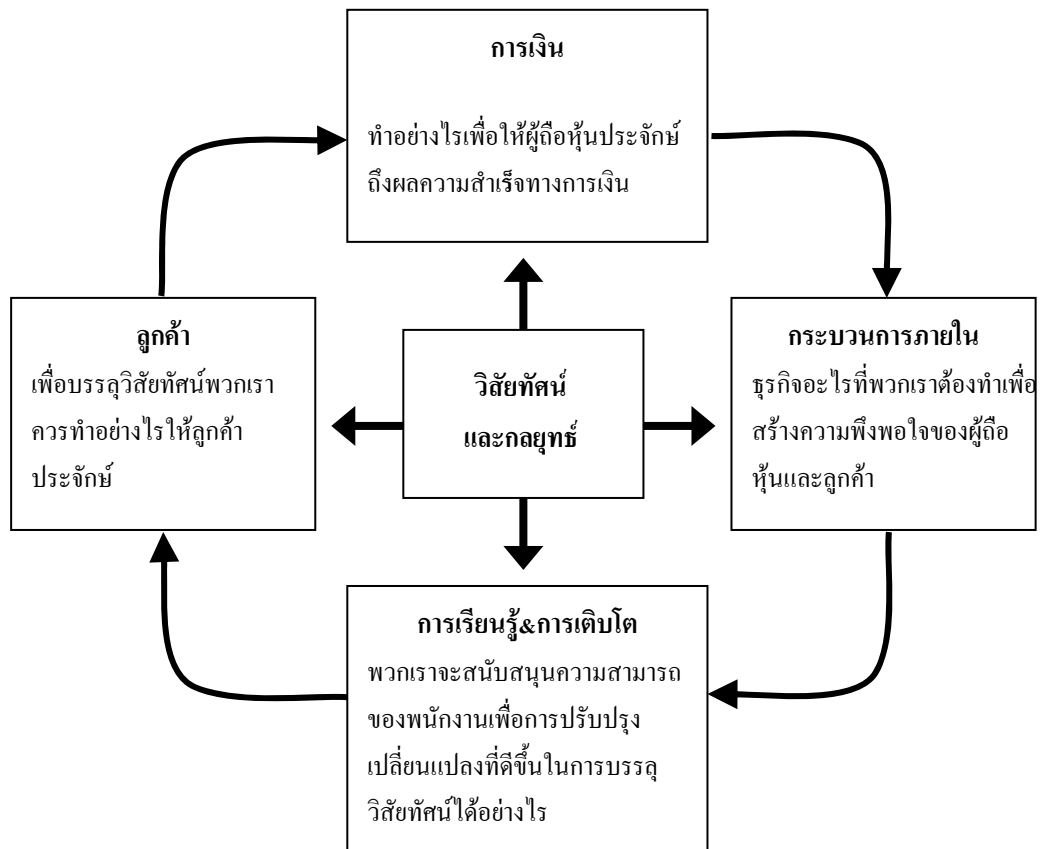
ปัจจุบัน นักวิชาการได้พัฒนาเทคนิคในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมากมาย เช่น การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งพัฒนาโดย Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative (Kaplan and Norton, 1992) วัตถุประสงค์ของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ มีขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพใน ทุก ๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดี และประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเต็ม

ระบบแล้วจะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร”

แนวคิดในเรื่องการวัดผลของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพแตกต่างกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมที่มักกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่มุ่งเน้นที่ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีจากภายนอก แต่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งประเด็นทางการเงินและประเด็นที่มีใช้การเงิน กล่าวคือ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมใน 4 มิติ (โปรดดูภาพที่ 2.9) คือ (Kaplan and Norton, 1992)

- 1) มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) เช่น ROA, ROI, ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลกำไรสุทธิ สภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) เน้นความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
- 3) มุมมองด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective) เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective) เน้นการสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2.9 มิติในการประเมินแบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

แหล่งที่มา: Kaplan and Norton, 1992.

แนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพแตกต่างกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมที่มักกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่มุ่งเน้นที่ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีจากภายนอก แต่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ กำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งประเด็นทางการเงินและประเด็นที่ไม่ใช่การเงิน อีกทั้งแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพยังเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์กร กระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน จากประโยชน์ดังกล่าวองค์กรต่าง ๆ จึงนิยมนำแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ ครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และการให้บริการของธนาคาร และความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายและแนวปฏิบัติของธนาคาร ส่วนผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินนั้น ผู้วิจัยได้ใช้ผลประกอบการของสาขาซึ่งวัดจากค่าคะแนน

KPI ที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ดำเนินการประเมินสาขาของตน ตัวอย่าง KPI ที่ธนาคารกำหนดไว้เพื่อประเมินสาขามีดังเช่น รายได้ค่าธรรมเนียม ยอดการทำบัตรเครดิตในแต่ละสาขา ยอดการซื้อกองทุน ยอดเงินฝาก ระดับความพึงพอใจของลูกค้า และการอนุมัติสินเชื่อ ทั้งนี้ ตัวแปรผลการดำเนินงานของธนาคารสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์

ตัวแปร	ความหมาย	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในธนาคาร
1) ความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องของภาพลักษณ์ของธนาคาร มาตรฐานการให้บริการของสาขา และการมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย	1. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทุก ๆ 6 เดือน โดยการจ้างบริษัทประเมิน ให้ทำการสุ่มโทรศัพท์ไปหาลูกค้าเพื่อสอบถามเรื่องการใช้บริการและความพึงพอใจในบริการที่ได้รับของสาขานั้น ๆ
2) ความพึงพอใจของพนักงาน	ระดับความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2. การประเมินความพึงพอใจของพนักงานทุก ๆ 6 เดือน พร้อมกับการประเมินแบบหัวหน้าประเมินลูกน้อง และพนักงานประเมินเพื่อนร่วมงาน
3) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	การวัด KPI ของธนาคารในเรื่องรายได้ ค่าธรรมเนียม, บัตรเครดิต, กองทุน, เงินฝาก, สินเชื่อ, ความพึงพอใจของลูกค้า คะแนนเต็มในการวัด คือ 1,200 คะแนน	3. การประเมินผลการดำเนินงานทุก ๆ ไตรมาส แล้วทำการจัดอันดับผลประกอบการ โดยมีรางวัลเป็นแรงจูงใจ กระตุ้นการแข่งขัน และทำให้ผลการดำเนินงานสาขาเพิ่มสูงขึ้น

2.4 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

2.4.1 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสถานการณ์การแข่งขันกับการจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กร

2.4.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์การแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ทุกองค์กรจะต้องติดตามสถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมของตนอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในประเด็นของลูกค้าและคู่แข่งซึ่ง Kohli and Jaworski (1990: 6) และ Narver and Slater (1990) ให้นิยามถึงพฤติกรรมดังกล่าวไว้ว่า “การให้ความสำคัญ

กับตลาด (Market Orientation)” ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมขององค์กรที่เน้นให้ความสำคัญกับความ ต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและความสามารถในการคาดการณ์ความต้องการในอนาคต และ ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาข้อมูลของคู่แข่งในปัจจุบัน (Existing Competitors) การ คาดการณ์คู่แข่งที่มีศักยภาพในอนาคต (Potential Competitors) และความเข้าใจในจุดแข็งและ จุดอ่อนของคู่แข่งในปัจจุบันและอนาคตภายใต้เงื่อนไขเวลาต่าง ๆ

การศึกษาของนักวิชาการในต่างประเทศ พบว่า การให้ความสำคัญกับตลาด (Market Orientation) มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร (Organizational Performance) เช่น Jaworski and Kohli (1993) พบว่า การให้ความสำคัญต่อตลาดมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับผลประกอบการโดยรวมขององค์กร (Overall Performance) และองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ของผลประกอบการ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) และความ สามัคคีของผู้คนในองค์กร (Esprit de Corps) ส่วนองค์ประกอบย่อยด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ไม่พบความสัมพันธ์แต่อย่างใด ส่วน Narver and Slater (1990) พบว่า องค์ประกอบ ย่อยของการให้ความสำคัญกับตลาด ได้แก่ การใส่ใจต่อลูกค้า (Customer Orientation) การใส่ใจต่อ คู่แข่ง (Competitive Orientation) และการสร้างระบบงานให้สัมพันธ์กัน (Interfunctional Coordination) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ผล การศึกษาของ Desphande et al. (1993) และ Hardley and Mavondo (2000) พบว่า การให้ ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลประกอบการทาง การเงินขององค์กร แต่การให้ความสำคัญกับคู่แข่ง (Competitor Orientation) กลับมีความสัมพันธ์ เชิงลบกับผลประกอบการทางการเงิน (Boynton, Blake and Uhl 1983; Armstrong and Collopy 1996; Hardley and Mavondo, 2000) ทั้งนี้ Hardley and Mavondo (2000: 1498) ให้เหตุผลว่า องค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับคู่แข่งมากเกินไป จะทำให้องค์การสูญเสียและสิ้นเปลืองทรัพยากร ต่าง ๆ เกินความจำเป็น นอกจากนี้ Day (1994) ยังศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญกับตลาด (Market Orientation) มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Capabilities) อีกด้วย

สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบว่า การตระหนักต่อ สถานการณ์การแข่งขันทั้งในเรื่องความต้องการของลูกค้า คู่แข่ง และความไวต่อความเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ เพราะจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัย พบว่า ตัวอย่างพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการตระหนักต่อสถานการณ์การแข่งขันของธนาคารไทย พาณิชย์จะอยู่ในรูปของการพัฒนาและการปรับปรุงสินค้าและบริการ ตลอดจนกระบวนการทำงาน ของธนาคาร การใช้นโยบาย “Copy and Development” แนวปฏิบัติที่ดีหรือสินค้าและบริการจาก คู่แข่งและองค์กรภายนอกมาประยุกต์ใช้กับการทำงานของธนาคาร อีกทั้ง ธนาคารยังมีการจัดทำ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) เพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละสาขาว่าสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือไม่ รวมถึงการรับประกันความพึงพอใจของลูกค้าผ่านการประเมินผลจากบริษัทภายนอก ซึ่งการดำเนินการข้างต้นน่าจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธนาคารดีขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1.1: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการ

ดำเนินงานของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผล

ประกอบการต่างกัน

2.4.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์การแข่งขันกับบรรยากาศการ

เรียนรู้ภายในองค์กร

นอกจากสถานการณ์การแข่งขันข้างต้นจะมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กรแล้ว ปัจจัยดังกล่าวยังมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) อีกด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้บรรยากาศการเรียนรู้ คลอบคลุมถึงประเด็นเกี่ยวกับ 1) การรับรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กรและพนักงาน 2) การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร 3) การให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร และ 4) การมีความยืดหยุ่นและอิสระในการคิด

นักวิชาการอย่าง Hardley and Mavondo (2000) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้กับการตระหนักต่อสถานการณ์การแข่งขันของกลุ่มตัวอย่างองค์กรธุรกิจการค้าเวชภัณฑ์ในรัฐ Victoria ประเทศ Australia จำนวน 145 แห่ง และพบว่า องค์กรที่เอาใจใส่ต่อการเรียนรู้ (Learning Orientation) ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรและพนักงานมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ (Commitment to Learning) มีการเปิดใจกว้างต่อสิ่งต่าง ๆ (Open-Mindedness) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Intra-Organizational Knowledge Sharing) จะให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation) ($\beta = .54, p < .001$) และการตระหนักต่อคู่แข่ง (Competitor Orientation) ($\beta = .37, p < .01$)

ในส่วน of ธนาคารไทยพาณิชย์ เบื้องต้นผู้วิจัยพบว่า ธนาคารได้มีความพยายามสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กรขึ้นเพื่อสนองตอบต่อสถานการณ์การแข่งขัน ดังตัวอย่างเช่น มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางระหว่างสาขาไปยังสำนักงานเขตไปยังสำนักงานใหญ่ ทั้งในเรื่องนโยบาย สถานการณ์การแข่งขัน ผลิตภัณฑ์ใหม่ องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน มีการประยุกต์ใช้ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการทำงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจ การส่งเสริมให้มีความกระตือรือร้นในการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ โดยเฉพาะในส่วนของลูกค้าและคู่แข่งในพื้นที่เพื่อนำเสนอต่อสำนักงานเขตและสำนักงานใหญ่ โดยถือว่า สำนักงานสาขาใกล้ชิดกับลูกค้าและรู้จักคู่แข่งในพื้นที่ได้ดีที่สุด อีกทั้งมี

การส่งเสริมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเป็นระยะๆ เมื่อมีโครงการใหม่ ๆ หรือทักษะใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

จากตัวอย่างเชิงประจักษ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของการตระหนักและความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันทั้งในเรื่อง คู่แข่ง ลูกค้า ฯลฯ กับบรรยากาศการเรียนรู้ภายในธนาคารไทยพาณิชย์ ดังสมมติฐานที่ 1.2

สมมติฐานที่ 1.2: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์

2.4.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์การแข่งขันกับการจัดการความรู้ภายในองค์กรปัจจุบัน สังคมโลกได้ก้าวข้ามผ่านจากการเป็นสังคมอุตสาหกรรม (Industry-Based) ไปสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-Intensive Society) (Drucker, 1993, 1994) โดยมีแรงกดดันจากการเกิดขึ้นของระบบเศรษฐกิจโลก (Global Economy) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Santos, Doz and Williamson, 2004 quoted in Lu, Tsang and Peng, 2008: 362) โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของอินเทอร์เน็ตซึ่งทำให้เกิดเครือข่ายเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ปัจจัยข้างต้นเป็นเสมือนแรงผลักดันให้องค์การทั้งหลายต่างต้องสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ของตนเองและผลิตนวัตกรรมต่าง ๆ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) เพื่อคงความสามารถในการผลิต การส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีและเหนือกว่า คู่แข่ง ตลอดจน เพื่อเสริมสร้างความเติบโต และการอยู่รอดขององค์กรได้ในที่สุด (Lu, Tsang and Peng, 2008: 362) Barney and Zajac (1984) Wernerfelt (1984) และ Nonaka (1994) ต่างยืนยันว่าการจัดการความรู้คือหนทางหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร

ในหลายองค์กร จุดเริ่มต้นของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากแรงผลักดันจากปัจจัยภายนอกซึ่งในการศึกษครั้งนี้ให้นิยามเชิงปฏิบัติการว่า “สถานการณ์การแข่งขัน” ดังเช่น Dobni (2006: 168) ระบุถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมบริการทางการเงินไว้ 4 ด้าน คือ 1) ลูกค้า 2) สถานการณ์การแข่งขัน 3) โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการ และ 4) กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น การผ่อนปรนหรือลดกฎเกณฑ์ในการดำเนินของธุรกิจ

ผลการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านต่างยืนยันว่า ปัจจัยแวดล้อมข้างต้นเป็นแรงผลักดันให้องค์การต่างๆ ริเริ่มสร้างการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร ดังเช่น Chang and Lee (2007) ระบุว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรที่ไม่แน่นอน เกิดการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ความซับซ้อนของปัจจัยแวดล้อมมีส่วนผลักดันให้องค์การต้องสร้างองค์ความรู้ของตนเองขึ้นมา หรือผล

การศึกษาของ Iseri-Say, Toker and Kantur (2008) ที่รายงานว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถทำนายการนำการจัดการความรู้มาใช้ในฐานะเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้า ($\beta = .30, p < .01$) และการเรียกหาคุณภาพในสินค้าและบริการ ($\beta = .27, p < .01$) และ 2) ปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ การเน้นกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง ($\beta = .36, p < .001$) ความไวประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ($\beta = .26, p < .01$) และความสอดคล้องของเครื่องมือกับความต้องการขององค์กร ($\beta = .18, p < .05$) และ 3) คุณลักษณะของเครื่องมือ ได้แก่ สมรรถนะในการส่งมอบผลงาน ($\beta = .21, p < .05$) และความซับซ้อนในการประยุกต์ใช้ ($\beta = .21, p < .05$)

ผลงานข้างต้นเป็นมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยหรืออิทธิพลของสถานการณ์การแข่งขันที่ผลักดันให้องค์กรสร้างองค์ความรู้ของตนขึ้นมา แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการอย่าง Adams and Lamont (2003) กลับมองในมุมกลับว่า องค์กรต่าง ๆ ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการติดตามสภาพแวดล้อม และการเปรียบเทียบสถานะของตนเองกับองค์กรคู่แข่ง ส่วนผลการศึกษาของ Hsu and Wang (2008: 60) กลับไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนขององค์กรกับนโยบายและแนวปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

หากพิจารณาถึงกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจทางการเงินในประเทศไทย ปัจจุบันเราจะพบว่า องค์กรธุรกิจทางการเงินโดยเฉพาะธนาคารมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งจากธนาคารภายในประเทศด้วยกันประกอบกับนโยบายการเปิดเสรีทางการเงินส่งผลให้ธนาคารจากต่างประเทศเริ่มเข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของธนาคารในประเทศไทย ทุกธนาคารต่างแข่งขันกันทั้งด้านการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินการและการออกนวัตกรรมทั้งด้านสินค้าและบริการเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า การแสวงหาส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มเติม การสร้างเอกลักษณ์และตราสินค้าให้แก่ขององค์กรของตนให้เป็นที่จดจำแก่ลูกค้าและเสริมสร้างความภักดีของลูกค้า

ในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารได้มีการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันข้างต้นซึ่งจะส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร ดังนั้น ธนาคารจึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการในการตอบสนองต่อสถานการณ์การแข่งขันข้างต้น เช่น การแสวงหาเครื่องมือและระบบที่ประสิทธิภาพเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันภายนอกองค์กรเพื่อสังเกต ติดตามความเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่งทั้งในเรื่องสินค้าและบริการ รวมทั้งยังมีการศึกษากลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานของกลุ่มคู่แข่ง เมื่อพิจารณาในแง่กระบวนการภายในองค์กร ธนาคารพยายามสร้างการตระหนักรู้ต่อสถานการณ์การแข่งขันภายนอกให้แก่พนักงานผ่านการการประชุมพิจารณาการปฏิบัติงานขององค์กรทุกวัน นอกจากนี้ยังมีการประชุมเพื่อติดตามสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายใน

องค์การ การส่งเสริมให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ เป็นต้น ทั้งนี้ การดำเนินการข้างต้น จะประสบความสำเร็จได้ก็ด้วยธนาคารต้องมีการประยุกต์ใช้ “ความรู้” มาช่วยดำเนินการ กล่าวคือ องค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาความรู้เกี่ยวกับองค์การคู่แข่ง ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินการของธนาคาร จากนั้นธนาคารจะต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ขึ้นให้เป็นระบบ มีการถ่ายโอนความรู้หรือแจกจ่ายข้อมูลนั้น ไปยังส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการนำองค์ความรู้ นั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการตอบสนองต่อสถานการณ์การแข่งขันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์การแข่งขันกับการจัดการความรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ว่า มีอยู่จริงหรือไม่ และถ้ามีอยู่จริงระดับความสัมพันธ์เช่นนั้นเป็นในลักษณะใด จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 1.3 ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.3: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อการจัดการ
ความรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์**

**2.4.2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้กับความพร้อมในการปรับตัว
รับความเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ**

2.4.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการศึกษาในต่างประเทศ พบว่า การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning Orientation) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ ตัวอย่างเช่น Slater and Narver (1995) ระบุว่า การเรียนรู้ในองค์การ (Organizational Learning) ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ความสำเร็จของสินค้าใหม่ (New Product Success) การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) และผลกำไร (Profitability) ส่วน Baker and Sinkular (1999) พบว่า การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในองค์การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสินค้าใหม่และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการพิสูจน์ว่า บรรยากาศการเรียนรู้จะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานหรือไม่ เพราะจากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารมีการจัด Morning talk ก่อนเริ่มงาน โดยผู้จัดการจะทำหน้าที่เล่าข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่รับมาจากสำนักงานใหญ่ และเขตไม่ว่าจะเป็น นโยบายใหม่ ๆ วิธีการทำงานแบบใหม่ แคมเปญสินค้าและบริการใหม่ ๆ กรณีศึกษาต่าง ๆ ระเบียบข้อบังคับใหม่ ๆ หรือแม้แต่องค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ชนบทปลอม แก๊งทุจริตต่าง ๆ นอกจากนี้ ธนาคารยังส่งเสริมให้มีการสอนงาน โดยให้ผู้จัดการสอนงานลูกน้อง หรือให้หัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ สอนงานลูกน้อง มีการทำการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ค้นพบความถนัดของตน สามารถทำงานเป็นทีม และมองสิ่งต่าง ๆ ในภาพรวม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาว่า การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ข้างต้นน่าจะมีส่วนในการเสริมสร้างผลประกอบการขององค์กรไม่มากนักน้อย จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2.1: บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการ

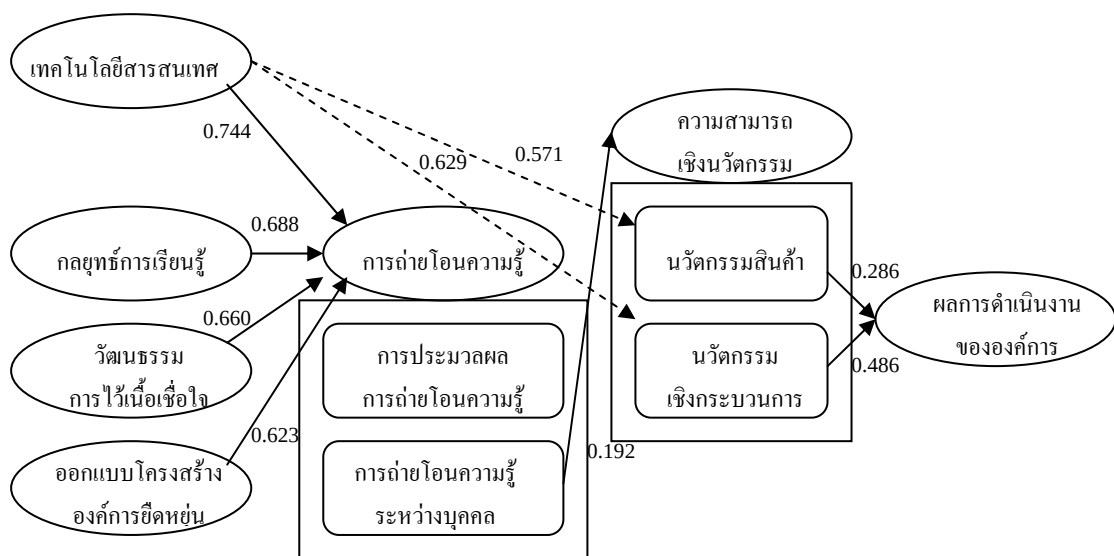
ดำเนินงานของสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์

2.4.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้กับความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้ภาวะผู้นำ (Leadership) และโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) เป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กร ดังคำกล่าวของ Kotter (1996) ที่ระบุว่า ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ตลอดจนภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องสนับสนุนพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร สนับสนุนการทำงานเป็นระบบและเป็นทีม มีความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรมในกระบวนการทำงาน (Trahan and Burke, 1996; Parker, 1997) สามารถติดต่อสื่อสารการเปลี่ยนแปลงระหว่างพนักงานกับงานที่ทำให้มีความชัดเจนอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงสร้างองค์กร ซึ่งหมายถึงถึง ระบบงาน ระเบียบขององค์กร สถาปัตยกรรมองค์กร และโครงสร้างอำนาจและการบังคับบัญชาจะต้องเอื้อต่อบรรยากาศในการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในองค์กร และการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

นักวิชาการอย่าง Hardy (2007: 19) ระบุว่า หน้าที่ของผู้บริหารต่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เริ่มตั้งแต่การสื่อสารภารกิจสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และนวัตกรรมขององค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ Hardy ยังได้กล่าวเสริมว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำต่อการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้นำต้องสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยเฉพาะในกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Exchanging Information) การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge) และการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร (Building Mutual Understanding) สอดคล้องกับข้อเสนอของ Pyka (2002) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการเคลื่อนย้ายหรือไหลเวียนของข้อมูล (Knowledge Flow) ต่าง ๆ ภายในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารได้สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Hsu and Wang (2008) ยังศึกษาพบว่า ค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ($\beta = .39, p < .01$) หมายความว่า ถ้าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กรมากเท่าใด ย่อมส่งผลต่อการเกิดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในการเรียนรู้กับโครงสร้างองค์กรนั้น ผลการศึกษาของ Hull and Hage (1982) พบว่า ยิ่งองค์กรมีระดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchical Levels) มากเท่าใด ยิ่งเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการไหลเวียนของความรู้มากขึ้นเท่านั้น อีกทั้งองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานที่ไม่เป็นทางการ (Low Formalization) จะเปิดกว้างต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารตลอดจนเอื้อต่อการกระตุ้นพฤติกรรมและความคิดใหม่ ๆ ให้แก่พนักงาน (Pierce and Delbecq, 1977) และผลการศึกษาในภาพที่ 2.10 ของ Rhodes, Hung, Lok, Lien and Wu (2008) พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับบริบทขององค์กร (Organizational Contexts) ได้แก่ ระบบสารสนเทศภายในองค์กร (IT Systems) ($\beta = .74, p < .01$) กลยุทธ์การเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Strategy) ($\beta = .69, p < .01$) วัฒนธรรมที่เน้นความไว้วางใจกัน (Trust Culture) ($\beta = .6, p < .01$) และการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น (Flexible Structure and Design) ($\beta = .62, p < .01$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Transfer) (ภาพที่ 2.10)



ภาพที่ 2.10 ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนความรู้ ปัจจัยความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร

แหล่งที่มา: Rhodes, Hung, Lok, Lien and Wu, 2008: 94.

กล่าวโดยสรุป ตัวอย่างข้างต้นเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (Commitment to Learning) การเปิดใจกว้าง (Open-Mindedness) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Intra-Organizational Knowledge Sharing) กับภาวะผู้นำใน

องค์การตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และยุทธศาสตร์ขององค์การซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์การ และเมื่อพิจารณากรณีของธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยพบตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและโครงสร้างองค์การที่มีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์การ ดังตัวอย่างเช่น ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์มีการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการสร้างความอยู่รอดขององค์การในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน โดยธนาคารส่งเสริมให้ผู้จัดการสาขาเปลี่ยนทัศนคติจากเป็น “นายธนาคาร” ซึ่งเป็นเจ้าคนนายคนให้กลายเป็น “พนักงานตัวอย่าง” ที่สามารถปฏิบัติงานได้ทุกอย่าง สามารถออกมาต้อนรับลูกค้าได้สามารถสอนงานลูกน้องหรือสามารถกระตุ้นให้ลูกน้องได้เสนอความคิดหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน หรือธนาคารได้มีความพยายามในการปรับลดโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวขึ้น (สำนักงานสาขา-สำนักงานเขต-สำนักงานใหญ่) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้ต่าง ๆ ภายในสาขาและระหว่างสาขากันมากขึ้น จากข้างต้น ผู้วิจัยจึงมองว่า ภาวะผู้นำในองค์การและโครงสร้างการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์น่าจะมีส่วนสัมพันธ์กับการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของธนาคาร และนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2.2: บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์

2.4.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้กับนวัตกรรมขององค์การ

บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การไม่จะเป็นการสร้างคามมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ (Commitment to Learning) การเปิดใจกว้าง (Open-Mindedness) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ (Intra-Organizational Knowledge Sharing) มีความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมขององค์การ คำกล่าวข้างต้นยืนยันได้จากผลการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านเริ่มต้นจาก Dickson (1996) ที่ระบุว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีจะเอื้อต่อการใช้ประโยชน์ต่อการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การเพื่อตอบสนองต่อตลาดและการสร้างนวัตกรรมขององค์การ ต่อมา Rhodes, Hung, Lok, Lien and Wu (2008: 93) ศึกษาพบว่า การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างนวัตกรรมขององค์การ ($\beta = .19, p < .05$) (ดูภาพที่ 2.10 เพิ่มเติม) เช่นเดียวกัน ผลการศึกษาของ Choi, Kim, Ju and Jyung (2009)

พบว่า การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning Orientation) มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมขององค์กร (Firm Innovativeness)

นอกจากนี้ องค์กรในต่างประเทศ อาทิ Proctor and Gamble GE และ HP Lab ต่างเป็นกรณีศึกษาที่ดีในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยบรรยากาศการเรียนรู้เช่นว่านั้น ได้แก่ การเปิดอกพูดคุยกัน การสร้างเครือข่ายในการสื่อสารทั้งในและนอกองค์กร เช่น เครือข่ายออนไลน์ เป็นต้น (Nussbaum, 2005 quoted in Albert, 2006: 19) อย่างไรก็ตาม Dobni (2006: 172) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า องค์กรควรสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ที่มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในฐานะผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร เช่น การจัดให้พนักงานได้รับการศึกษาฝึกอบรมทั้งในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การแสดงตัวอย่าง (Example) และการเสริมแรง (Reinforcement) เป็นต้น

ในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารได้พยายามส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น E-learning การส่งเสริมให้พนักงานค้นหาความรู้ อ่านหนังสือด้านธุรกิจการขาย การตลาด หรือจิตวิทยา โดยมุ่งหวังให้พนักงานเกิดแนวคิดใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการยกย่องให้รางวัลกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เช่น การยกย่องพนักงานที่มีความสามารถในการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร หรือเรียก “เซลพันธุ์แท้” และมีการประกาศเกียรติคุณทางระบบอินทราเน็ตและจดหมายข่าวของธนาคาร จากตัวอย่างข้างต้นผู้วิจัยจึงคาดหวังว่า บรรยากาศการเรียนรู้ดังกล่าวน่าจะมีอิทธิพลต่อการเกิดนวัตกรรมในการทำงาน สินค้าและบริการของธนาคารไทยพาณิชย์ด้วยเช่นกัน และนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2.3: บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมของธนาคารไทยพาณิชย์

2.4.3 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการความรู้กับความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร

2.4.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กร ประเด็นต่อมา นักวิชาการหลายท่านต่างระบุว่า การคงความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร เกี่ยวข้องกับการสร้างและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และเผยแพร่ความรู้นั้นไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งองค์กรยังต้องสามารถตีความและบูรณาการ

ความรู้นั้นตลอดจนใช้ความรู้นั้นให้ก่อเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (Cohen and Levinthal, 1990; Kogut and Zander, 1993; Kusunoki, Nonaka and Nagata, 1998)

คำถามที่เกิดขึ้นมาก็คือ การจัดการความรู้จะสามารถสร้างอรรถประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่องค์กรได้จริงหรือไม่ ซึ่งผลจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เริ่มตั้งแต่ผลการศึกษาของ Baker and Sinkula (1999) ที่พบว่า การจัดการความรู้โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการตลาด (Market Orientation) ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมวางแผนข้อมูลทางการตลาด (Market Information Planning-MIP) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคำนึงถึงลูกค้าและคู่แข่ง การแสวงหาข้อมูล การถ่ายโอนแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งไปยังแผนกต่าง ๆ ขององค์กร และความสามารถในการตอบสนองต่อข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาด และความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ นอกจากนี้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญกับตลาด (Market Orientation) (ตัวแทนของการจัดการความรู้) และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning Orientation) (ตัวแทนของบรรยากาศการเรียนรู้) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนแบ่งทางการตลาด แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จของสินค้าใหม่

นอกจากนี้ การศึกษาในญี่ปุ่นยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศญี่ปุ่นที่มีความสามารถในการใช้ความรู้ (Knowledge Exploitation) จะบรรลุประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ผลกำไรที่เหนือกว่าคู่แข่ง และ 2) กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง ในขณะที่บริษัทที่มีความสามารถในการสร้างความรู้ (Knowledge Exploration) จะมีผลการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance) ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้เหนือกว่าคู่แข่ง และสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีของพนักงาน (Technological Competence) ที่ดีกว่า (Isobe, Makino and Montgomery, 2008)

หากพิจารณาการจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือหนึ่งในการบริหารแล้ว ผลการสำรวจของ Iseri-Say, Toker and Kantur (2008) พบว่า เทคนิคทางการจัดการ เช่น KM, Outsourcing etc. มีผลต่อตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กร (Competitive Positioning) ($\beta = .51, p < .001$) ความสามารถขององค์กร ($\beta = .48, p < .001$) ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ($\beta = .49, p < .001$) ความพึงพอใจของลูกค้า ($\beta = .33, p < .001$) ผลประกอบการทางการเงิน ($\beta = .39, p < .001$) เช่น การวัดยอดขาย ผลกำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ และอัตราการใช้เงินของเงินสด ตลอดจนผลการดำเนินงานในภาพรวม (General Performance) ($\beta = .54, p < .001$)

นอกจากนี้ การประยุกต์เอาการจัดการความรู้มาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ผลการศึกษาของ Albors, Hervas, Marquez, Martinez-Fernandez (2008) พบว่า องค์กรที่มีการดำเนินกิจกรรมการบริการที่เน้นฐานความรู้ (Knowledge-Intensive Service Activities-KISA) เช่น กิจกรรม R&D การให้คำปรึกษาด้านการจัดการ การให้บริการระบบสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความสามารถในการแข่งขัน และมีผลประกอบการทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ผลตอบแทนสินทรัพย์สุทธิจากการดำเนินงาน (Return on Net Asset) อัตราผลตอบแทนหรือกำไรเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ทั้งหมด (Return on Total Asset) ดีขึ้น เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Harlow (2008: 157) ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างองค์กรในสหรัฐอเมริกาและแคนาดาจำนวน 108 องค์กรและพบว่า การประยุกต์ใช้ Tacit Knowledge ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management-CRM) การทำเหมืองข้อมูล (Data-Mining) การใช้ซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม (Groupware) ฐานข้อมูลดิจิทัล (Digital Database) มีความสัมพันธ์เชิงบวกผลดำเนินการทางการเงิน ($R^2 = .24, F = 6.03, p < .01$) เช่น อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ยยอดขาย (Return on Sales: ROS) ต้นทุนขาย (Cost of Goods Sold) กำไรสุทธิต่อหุ้น (Earnings Per Share) ราคาหุ้นในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา (Share Price Over Past Three Year) อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) รายได้ (Revenues) กำไรสุทธิ (Profits) เป็นต้น

การจัดการความรู้ยังมีบทบาทในฐานะตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ที่เชื่อมระหว่าง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งวัดจากระดับการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างในประเด็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการเงิน การเติบโตของยอดขาย กำไรสุทธิ ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (Lin, Liang, Xu, Li, and Xie, 2008) และผลการศึกษาของ Hardley and Mavondo (2000: 1499) ยังพบว่า การเรียนรู้ไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรง กับผลประกอบการขององค์กร แต่มีผลผ่านการใส่ใจต่อลูกค้าและคู่แข่ง ($\beta = .14, p < .001$)

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของ Choi, Kim, Ju and Jyung (2009) ซึ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างองค์กรในประเทศเกาหลี 454 องค์กรกลับพบว่า โครงสร้างของกระบวนการเรียนรู้ (Learning Infrastructure) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการกลับไม่มีความสัมพันธ์อันใดกับผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยพบตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคาร เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์มีการใช้การจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ตัวอย่างเชิงประจักษ์ได้แก่ การให้บริษัทที่ปรึกษา Gallup ดำเนินการสำรวจความ

คิดเห็นของผู้ใช้บริการของธนาคาร ซึ่งผลการสำรวจจะถูกนำมาจัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อช่วยให้แต่ละสาขาได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานของตน หรือการที่สำนักงานใหญ่ได้เชิญพนักงานขายประกันเก่ง ๆ หรือที่เรียก “เซลพันธุ์แท้” ไปเผยแพร่เทคนิคให้เขต หรือสาขาต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของตน เป็นต้น จากตัวอย่างข้างต้นจึงเป็นข้อมูลให้ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ของธนาคารว่าน่าจะส่งต่อการสร้างผลประกอบการที่ดีของธนาคารไทยพาณิชย์ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3.1: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการ

ดำเนินงานของสาขานาคารไทยพาณิชย์

2.4.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้การจัดการความรู้ครอบคลุมถึง 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้ ซึ่งการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความพร้อมในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในองค์กร กล่าวคือ Vera and Crossan (2004) และ Nonaka, Toyama and Konno (2000) ระบุว่า ผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ภายในองค์กร (Organizational Learning) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้วยผู้นำจะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการสร้าง การแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ต่าง ๆ ในองค์กร วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และกลยุทธ์ในการบริหารงานขององค์กรยังถือเป็นตัวขับเคลื่อนแข่งขันที่ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Hsu and Wang (2008) พบว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ของธุรกิจที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation Business Strategy) ($\beta = .33, p < .01$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรยังถือเป็นหนึ่งในแรงผลักดันที่สนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร โดย Cavusgil, Calantone and Zhao (2003) และ Scarbrough (2003) ต่างยืนยันว่า ประสบการณ์ของการร่วมมือกันในองค์กร (Collaborative Experiences) มีอิทธิพลเชิงบวกกับความสามารถขององค์กรในการตระหนักรู้และการทำความเข้าใจในกระบวนการรวบรวมความรู้ (Knowledge Gathering) การแปลผล (Knowledge Interpretation) และการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Diffusion) ที่มีประสิทธิภาพ ส่วน Chang and Lee (2007) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม (Innovative Culture) และวัฒนธรรมการทำงานแบบเกื้อหนุน (Supportive Culture)

มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการค้นหาความรู้ (Knowledge Acquisition) และการแพร่กระจายความรู้ (Knowledge Diffusion) นอกจากนี้ Lai and Lee (2007: 316) ยังพบว่า วัฒนธรรมการองค์การแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Activities) ($\beta = .47, p < .001$)

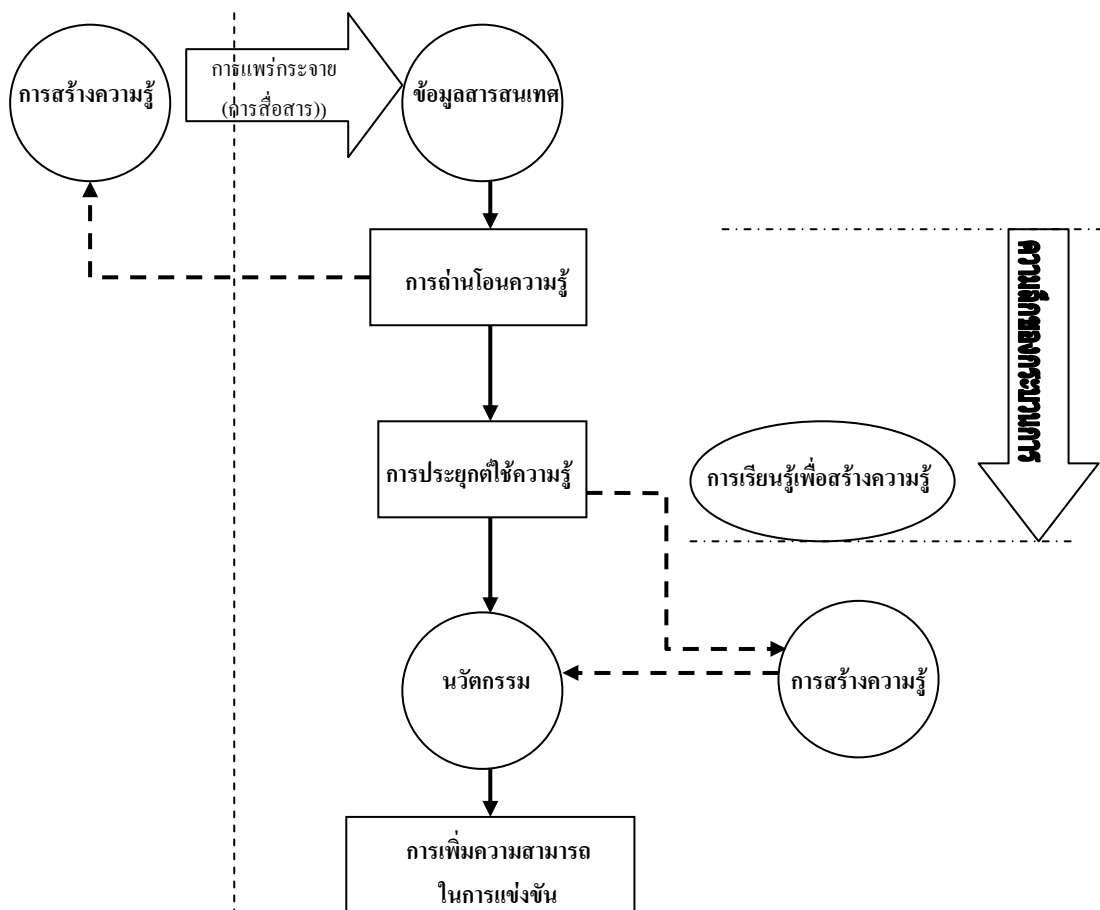
การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่า การจัดการความรู้ภายในธนาคารไทยพาณิชย์จะมีความสัมพันธ์กับการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เห็นได้จากการที่ การกำหนด KPI เพื่อกระตุ้นให้แต่ละสาขาค้นคว้ากับการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา พร้อมกันนั้น ธนาคารยังกำหนดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการของสาขา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสาขา หรือการกำหนดให้พนักงานใหม่ต้องเข้าฝึกอบรมกับธนาคาร 1 เดือนเต็มเพื่อเรียนรู้กฎระเบียบทางการเงิน ขั้นตอนปฏิบัติ มีการจำลองสถานการณ์ให้พนักงานปฏิบัติงานจริงเกือบทุกตำแหน่ง เมื่อจบหลักสูตรพนักงานจะมีความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ทันที หากสังเกตให้ดีจะเห็นว่า กิจกรรมข้างต้นในการสร้างความตื่นตัวและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมการจัดการความรู้แทบทั้งสิ้น เช่น การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในการให้บริการ ธนาคารจำเป็นต้องมีการสำรวจซึ่งปัจจุบันอาศัยการจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอกดำเนินการสุ่มสำรวจทางโทรศัพท์และรวบรวมข้อมูลและแปลผลนำเสนอให้กับสำนักงานใหญ่และสาขาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนอยู่ตลอดเวลาหรือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงาน เทคนิควิธี ทักษะการทำงานต่าง ๆ ที่ดี ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ที่มักจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการสร้างสถานการณ์จำลองและฝึกพนักงานใหม่หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องเทคนิคการทุจริตต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกรรมทางการเงินให้กับสาขาต่าง ๆ ผ่านระบบสารสนเทศหรืออินทราเน็ตซึ่งจะเป็นการสร้างความพร้อมให้กับสาขาต่าง ๆ ให้สามารถรับมือกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี เป็นต้น จากข้างต้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคารไทยพาณิชย์ไว้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3.2: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์

2.4.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับนวัตกรรม

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการสร้างนวัตกรรมขององค์กรนั้น ผลการศึกษาในต่างประเทศต่างยืนยันว่า การจัดการความรู้ขององค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับการเกิดของนวัตกรรมขององค์กร เริ่มตั้งแต่ Rodan (2002) ระบุว่า การถ่ายโอนความรู้แบบ Tacit และ

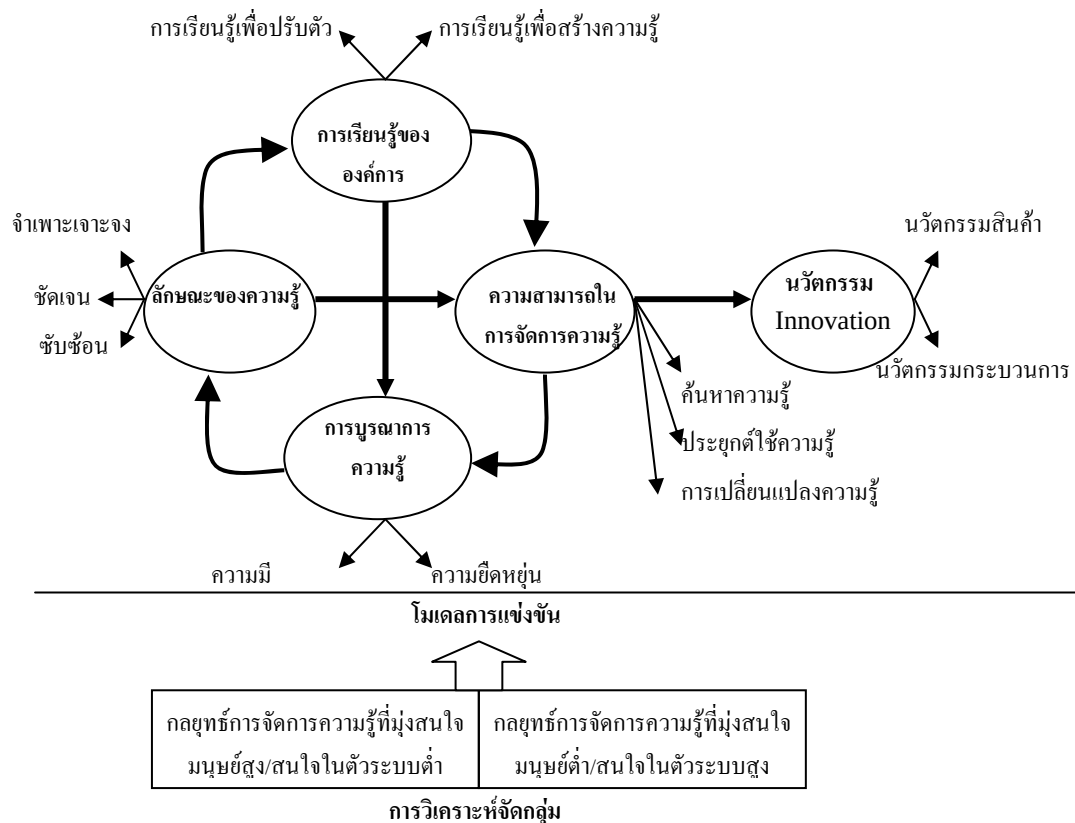
Explicit มีส่วนเสริมสร้างความรู้ใหม่ที่เป็นไปได้ (Probabilistic) และส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กรในที่สุด ผลการศึกษาของ Gloet and Terziovski (2004) ให้ผลเช่นเดียวกัน นั่นคือ การปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Practices) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมขององค์กร นอกจากนี้ Scarbrough (2003) Chang and Lee (2007) และ Beesley and Cooper (2008) ยังได้กล่าวเสริมว่า การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการยกระดับความรู้ (Knowledge Leverage) จะมีส่วนเสริมสร้างทักษะต่าง ๆ ของพนักงานที่เชื่อมโยงกับกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) ขององค์กร (ดังภาพที่ 2.11)



ภาพที่ 2.11 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการเกิดนวัตกรรมขององค์กร

แหล่งที่มา: Beesley and Cooper, 2008: 54.

ในปีค.ศ. 2006 Ju, Li and Lee ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรและการเกิดขึ้นของนวัตกรรมขององค์กรทั้งนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และกระบวนการ (Process Innovation) โดยสำรวจจากผู้จัดการด้าน KM จำนวน 800 คนที่ทำงานในธุรกิจ Semiconductor, LED, Precision Machinery, Communication and Biotech Industries ผลการศึกษาดังภาพที่ 2.11 พบว่า 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) (การที่องค์กรสามารถปรับตัวและถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร) 2) การบูรณาการความรู้กับกิจกรรมภายในองค์กรโดยเน้นความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการบูรณาการ และ 3) ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capabilities) (การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) และการแปรรูปความรู้ (Knowledge Conversion) มีความสัมพันธ์กับการเกิดนวัตกรรมขององค์กรทั้ง 2 รูปแบบ (Ju, Li and Lee, 2006: 870) ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับ Chang and Lee (2007: 300) ที่ได้สำรวจกลุ่มตัวอย่าง 138 องค์กรจาก Top 5,000 Business Organizations 2005 ซึ่งจัดโดย The China Credit Information Service Ltd. และพบว่า 1) การสั่งสมความรู้ (Knowledge Storage) ($\beta = .33, p < .05$) การแสวงหาแหล่งความรู้ (Knowledge Acquisition) ($\beta = .44, p < .05$) และการแพร่กระจายความรู้ (Knowledge Diffusion) ($\beta = .37, p < .05$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมด้านการบริหาร (Administrative Innovation) และ 2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ($\beta = .47, p < .05$) และการแพร่กระจายความรู้ (Knowledge Diffusion) ($\beta = .23, p < .05$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมด้านเทคนิคขององค์กร (Technical Innovation) และสุดท้าย ผลการศึกษาของ Lundvall and Nielsen (2007: 207) ยังพบว่า องค์กรธุรกิจเอกชนของเนเธอร์แลนด์ที่มีคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการส่งมอบนวัตกรรมมากกว่าองค์กรประเภทอื่น (ภาพที่ 2.12)



ภาพที่ 2.12 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรและการเกิดขึ้นของนวัตกรรมขององค์กร

แหล่งที่มา: Ju, Li and Lee, 2006: 867.

ในกรณีที่องค์กรต่าง ๆ นำเอาแนวคิดการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ กิจกรรม R&D การให้คำปรึกษาทางการจัดการ (Management Consulting) การจัดการสนับสนุนเกี่ยวกับกิจกรรมการขายและกระจายสินค้า (Sales and Distribution Support) การบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า (CRM) การทำเหมืองข้อมูล (Data-Mining) ฯลฯ ผู้วิจัยยังพบว่า องค์กรที่มีการดำเนินการดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรของตนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Albors, Hervás, Marquez and Martínez-Fernández, 2008; Harlow, 2008)

ในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์ผู้วิจัยคาดหวังว่า การจัดการความรู้ของธนาคารน่าจะมีอิทธิพลต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากผู้วิจัยพบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์มีการใช้การจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ตัวอย่างเชิงประจักษ์ได้แก่ ธนาคารได้จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่คิดค้น ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการโดยตรงออกสู่ตลาด หรือในบางครั้งที่ธนาคารมีสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ

ธนาคารมักจะให้พนักงานช่วยกันคิดวิธีการ/กลยุทธ์ที่จะทำให้ขายสินค้าและบริการเหล่านั้นได้มากที่สุด และเมื่อกลยุทธ์ที่พนักงานสาขานั้นช่วยกันคิดแล้วประสบความสำเร็จ สาขาที่ประสบความสำเร็จทำการเผยแพร่เทคนิคเหล่านั้นให้กับสาขาอื่น ๆ ทราบ ทั้งการบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร การบันทึกวิดีโอเพื่อทำการจัดลงในระบบคอมพิวเตอร์ และเว็บไซต์ของธนาคาร ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งสินค้าและบริการของธนาคารไทยพาณิชย์ข้างต้นถือเป็นข้อมูลที่เพียงพอต่อผู้วิจัยในการกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3.3: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมของธนาคาร ไทยพาณิชย์

2.4.4 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกับนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร

2.4.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ด้านตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงกับการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น Albert (2006: 18) ได้ยกตัวอย่างปัจจัยสำคัญ 4 ประการที่ทำให้ HP Lab เป็นห้องปฏิบัติการวิจัยอุตสาหกรรมที่ดีที่สุดในโลกประกอบด้วย

1) บทบาทของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้อำนวยการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource: HR) และรองประธานอาวุโสฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะรับบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน มีการใช้ระบบการสื่อสารที่หลากหลาย (Variety of Communications Systems) เช่น การสำรวจการใช้ซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Groupware) การอภิปรายหรือสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานโดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับการขับเคลื่อนให้ HP Lab ก้าวไปสู่การเป็นห้องปฏิบัติการชั้นนำของโลก

2) การบูรณาการการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในองค์กร กล่าวคือ เมื่อ HP Lab ได้ประกาศวิสัยทัศน์ว่าตนจะเป็นห้องปฏิบัติการทางอุตสาหกรรมชั้นนำของโลกไปแล้วนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น ผู้จัดการฝ่าย HR จะเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้เป็นจริงผ่านการสนับสนุนงบประมาณ การอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่าย HR ยังมีบทบาทในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และกำหนดพฤติกรรมสำคัญที่สนับสนุนต่อวัฒนธรรมดังกล่าว ได้แก่ 1) รับฟังและไต่ถามเพื่อนำไปสู่การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

ร่วมกัน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง 2) การกระตุ้นให้พนักงานคิดนอกกรอบ และ 3) กระตุ้นพฤติกรรมที่ชอบเสี่ยงและท้าทายจากเดิมในการทำหรือคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

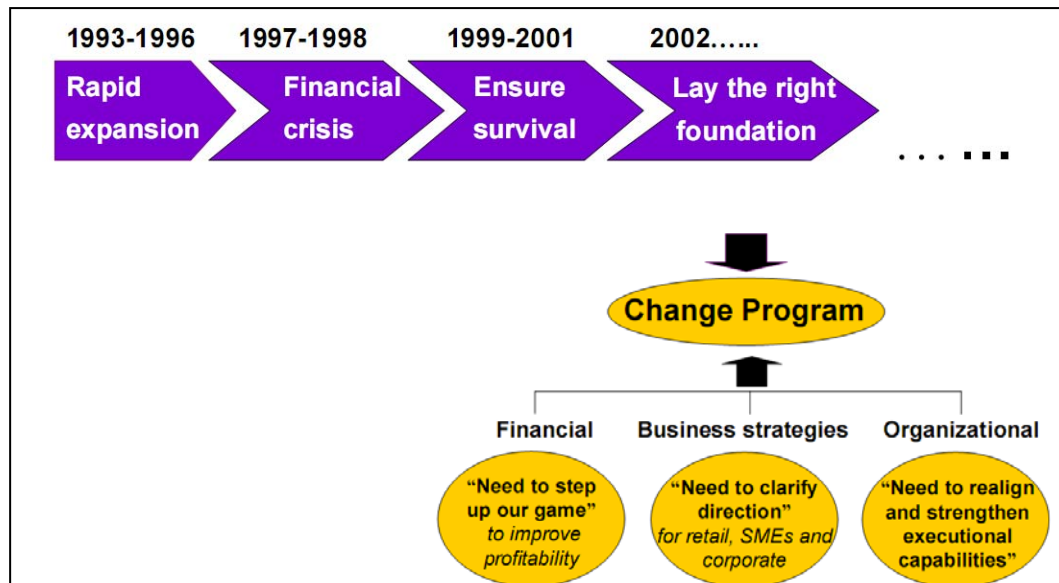
3) การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างพนักงานทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ เช่น “Chalk Talks Program” ระหว่างวิศวกรในห้องปฏิบัติการทุกฝ่ายวันศุกร์ HP Lab Mentoring Program ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ติดตามผลความก้าวหน้าในการเปลี่ยนให้ HP Lab ก้าวไปสู่การเป็นห้องปฏิบัติการชั้นนำของโลก

4) การคงความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Sustaining Change) Albert (2006: 19) ระบุว่าเคล็ดลับในการขับเคลื่อนให้ HP Lab เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ คือ บทบาทของผู้บริหารโดยเฉพาะฝ่าย HR รองประธานอาวุโสด้าน R&D ผู้จัดการห้องปฏิบัติการที่ต้องสนับสนุนการสร้างบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมใหม่ (New Cultural Norms) ผ่านการสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความตื่นตัว สรีทธา และการเปิดใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานใน HP Lab

ผลจากการดำเนินการข้างต้นทำให้ HP Lab เกิดการเปลี่ยนแปลง เริ่มตั้งแต่

- 1) ความร่วมมือระหว่างพนักงานเพิ่มขึ้น 30-40%
- 2) การสื่อสารเป็นแบบแบนราบ (Lateral Communication) และเป็นในลักษณะเครือข่ายมากขึ้น (Web of Communication)
- 3) มีการตั้งเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
- 4) การดำเนินงานของ HP Lab มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ ต้นทุน และการสร้างนวัตกรรมในการดำเนินการและผลิตภัณฑ์มากขึ้น
- 5) HP Lab มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการดำเนินการที่ชัดเจนขึ้น

เมื่อเปรียบเทียบตัวอย่างข้างต้นกับธนาคารไทยพาณิชย์แล้วจะพบว่า หลังวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ตระหนักต่อการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเริ่มจากการที่ผู้บริหารได้กำหนดแนวทาง (Road Map) ในการเปลี่ยนแปลงธนาคาร (Change Program) อย่างจริงจังและต่อเนื่องเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน (โปรดยุภาพที่ 2.13)



ภาพที่ 2.13 แนวทางการเปลี่ยนแปลง ตามโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program)

แหล่งที่มา: วิจิต สุรพงษ์ชัย และคิפק ซารับ, 2550.

ภาพที่ 2.12 จะเห็นว่า ธนาคารกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงไว้ใน 3 ด้าน คือ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านการเงินที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลกำไรของธนาคาร (Profitability) 2) การเปลี่ยนด้านยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งเน้นด้านธุรกิจการค้า กลุ่มลูกค้า SMEs และการสร้างธรรมาภิบาล และ 3) การเปลี่ยนแปลงในด้านองค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดความสามารถในการดำเนินงานที่เข้มแข็งขององค์การและพนักงาน ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบว่า ในปัจจุบันผลของแนวทางการปรับปรุงธนาคารข้างต้นได้ส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคารหรือไม่ จึงเป็นที่มาของสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 4.1: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล

โดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขานาคาร

ไทยพาณิชย์

2.4.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงกับนวัตกรรม

ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อนวัตกรรมขององค์กรนั้น การศึกษาครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำ วัฒนธรรมขององค์กร และโครงสร้างองค์กรในฐานะตัวแทนของการขับเคลื่อนความพร้อมในการรับมือกับเปลี่ยนแปลงขององค์กรกับการเกิดขึ้นของนวัตกรรมขององค์กรทั้งในมิติของกระบวนการ และ

ผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ ผลการศึกษาของนักวิชาการต่างประเทศต่างยืนยันว่า บทบาทของผู้บริหาร วัฒนธรรมขององค์กร และ โครงสร้างและการออกแบบขององค์กรมีอิทธิพลต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กร กล่าวคือ

1) บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อนวัตกรรมขององค์กร

Damapour (1991: 558) ระบุว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะนำไปสู่การเกิดบรรยากาศภายในองค์กรที่ดีที่เอื้อต่อการนวัตกรรมขององค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำ ระดับการสนับสนุนของผู้บริหาร และความร่วมมือของผู้บริหารยังเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Daft and Becker, 1978; Damanpour, 1987, 1991)

2) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อนวัตกรรมขององค์กร

Hurley and Hult (1998) ระบุว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นนวัตกรรม (Innovative Culture) ซึ่งหมายถึง การเปิดกว้างกับความคิดใหม่ ๆ จะส่งผลให้อัตราการเกิดนวัตกรรมขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นรวมถึงความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงก็จะเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ตัวอย่างการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ HP Lab ก็เป็นตัวอย่างอันดีของการบูรณาการวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมในเรื่องความร่วมมือในการทำงาน การให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการลงมือปฏิบัติ ประสานกับการสนับสนุนของผู้นำทำให้ HP Lab เป็นหนึ่งในองค์กรของโลกที่รังสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้าอยู่เสมอ (Albert, 2006: 21) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของ Chang and Lee (2007: 17) กลับพบว่า นวัตกรรมขององค์กรต้องเกิดมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) กับกระบวนการสะสมความรู้ในองค์กร (Knowledge Accumulation)

3) โครงสร้างองค์กรกับการเกิดขึ้นของนวัตกรรมองค์กร ผลการศึกษาจำนวนมากต่างยืนยันว่า โครงสร้างและการออกแบบขององค์กรมีอิทธิพลต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กร โดยเริ่มต้นจาก

(1) การรวมศูนย์อำนาจ

ผลการศึกษาของ Thompson (1965) รายงานว่า การรวมศูนย์อำนาจ การตัดสินใจจะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร ตรงกันข้าม สภาพแวดล้อมที่เน้นการมีส่วนร่วมจะเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กรมากกว่า ผลการศึกษาข้างต้นขัดแย้งกับงานของ Liao (2007: 53) ซึ่งศึกษาองค์กร 195 แห่งที่มีการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ (KM) ในได้หวั่นและพบว่า โครงสร้างองค์กรที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) สามารถเสริมสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้มากกว่า

(2) รูปแบบการทำงาน

Burns and Stalker (1961), Thompson (1965) และ Aiken and Hage (1971) ระบุว่า กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่นและไม่เน้นกฎเกณฑ์จะมีส่วนช่วยต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กร นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Cavusgil et al. (2003) ยังพบว่า องค์กรชั้นนำอย่าง Xerox และ Hitachi ใช้วิธีการทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน (Cross Boundaries) เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมขององค์กรและคงความได้เปรียบในการแข่งขัน

(3) การสื่อสารภายในองค์กร

Ross (1974) ระบุว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดีจะเอื้อต่อการสื่อสารความคิดใหม่ ๆ ภายในองค์กร ซึ่งความคิดใหม่ๆ เช่นว่านั้น ก็คือจุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรมขององค์กร

(4) ระดับชั้นการบังคับบัญชา

Hull and Hage (1982) กล่าวว่า องค์กรที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่มากจะเพิ่มความยากต่อการสื่อสารภายในองค์กรและถือเป็นอุปสรรคต่อการไหลเวียนของความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ

(5) ประเภทขององค์กร

องค์กรที่มีโครงสร้างการควบคุมแบบระบบราชการสูง (High Bureaucratic Control) จะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Aiken and Hage, 1971; Pierce and Delbecq, 1977) ตรงกันข้าม องค์กรที่มีความซับซ้อนเชิงโครงสร้างสูง ความเป็นทางการต่ำและระดับการรวมศูนย์อำนาจต่ำจะเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กร (Duncan, 1976: 179)

(6) ฐานะทางการเงินขององค์กร

องค์กรที่มีฐานะทางการเงินดีจะสามารถนำเอานวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งมีราคาสูงมาใช้กับองค์กรได้มากกว่าองค์กรที่ฐานะการเงินไม่ค่อยดีนัก (Damapour, 1991: 562) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Liao (2007: 58-59) ที่พบว่า องค์กรที่ลงทุนมากกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือองค์กรที่มุ่งความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างนวัตกรรมขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยคาดหวังว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์น่าจะมีส่วนช่วยต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กรด้วยเช่นกัน ดังตัวอย่างเชิงประจักษ์ของนโยบายของธนาคารในการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 3 (Change Program) ที่เน้นให้ธนาคารเน้นการสร้างแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ การที่

ผู้จัดการสาขาจะแสดงบทบาททั้งในฐานะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ในรูปแบบของการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นกลยุทธ์ในการขายให้ได้มากที่สุด หรือการแสดงบทบาทในฐานะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เมื่อผลการคิดค้นกลยุทธ์หรือวิธีการขายนั้นประสบความสำเร็จ ผู้จัดการสาขาก็จะมีการให้รางวัลเพื่อเป็นกำลังใจทั้งในรูปแบบการประกาศเกียรติคุณและในรูปแบบโบนัส ฯลฯ ด้านโครงสร้างองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้ข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนต่อการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์การไหลเวียนทั่วถึงทั้งองค์การมากขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น การติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนวัตกรรมในสินค้าและบริการของกลุ่มอยู่ตลอดเวลา การลอกเลียนแบบและการปรับปรุงสินค้าและนวัตกรรมด้านการเงินให้ดีขึ้นเท่าหรือเหนือคู่แข่ง หรือที่เรียก “Copy and Development” ซึ่งหมายถึง การโคลนนิ่ง ลอกเลียนรูปแบบวิธีทำงานที่ประสบความสำเร็จมาใช้กับองค์การ สาขา และพนักงาน เป็นต้น จากข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงกับการเกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ของธนาคารไทยพาณิชย์ไว้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 4.2: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล
โดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมของธนาคารไทยพาณิชย์**

2.4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานขององค์การ

เป้าหมายของการนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานภายในองค์การก็เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และความอยู่รอดขององค์การ (Rogers, 1983) ผลการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Rogers (1995) ยืนยันว่า นวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์การมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการศึกษาของ Rhodes, Hung, Lok, Lien and Wu (2008: 93) ซึ่งได้จำแนกความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมการผลิต (Product Innovation) และนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน (Process Innovation) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งในรูปตัวเงิน (Financial Performance) ซึ่งวัดจาก 1) การรับรู้ผลประกอบการขององค์การ (Perceived Organizational Performance) เช่น คุณภาพของสินค้า บริการ และโปรแกรมต่าง ๆ ขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา และ 2) การรับรู้ผลประกอบการทางด้านการตลาดขององค์การ (Perceived Market Performance) เช่น การเติบโตของยอดขาย (Growth in Sales) การเติบโตของผลกำไร (Profitability) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา โดยระดับการรับรู้จะวัดแบบมาตรวัด Likert-Scale 4 ช่วงค่า โดย 1 หมายถึง แย่มาก และ 4 หมายถึง

ดีมาก และการวัดผลประกอบการที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Performance) เช่น ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Comparative Advantage of Company) ความสามารถในการผลิตของพนักงาน (Employee Productivity) และความยืดหยุ่นของโครงสร้างภายในองค์กร (Organizational Structure) และพบว่า นวัตกรรมด้านการดำเนินงาน ($\beta = .49, p < .01$) สามารถทำนายผลการดำเนินงานได้สูงกว่านวัตกรรมในการผลิต ($\beta = .29, p < .01$) นอกจากนี้ Hamel (2006 quoted in Albert, 2006: 21) ยังได้ยกตัวอย่างนวัตกรรมการดำเนินงานของ Toyota เช่น ระบบการจัดการทุนทางปัญญาของพนักงานในสายการผลิต (Managing Intellectual Capital) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในนวัตกรรมสำคัญที่ใช้การจัดการความรู้ในการควบคุมคุณภาพการผลิตของ Toyota

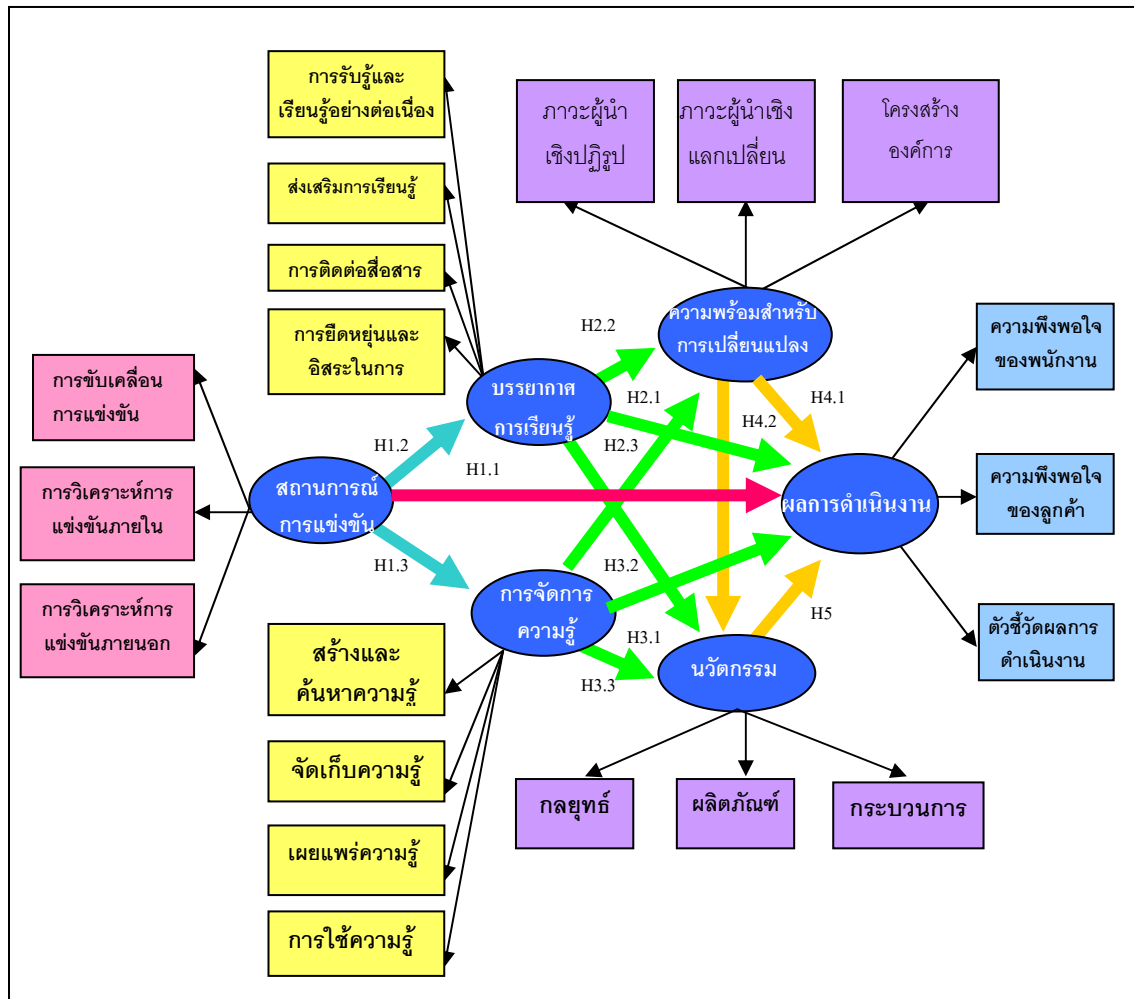
เช่นเดียวกัน ผู้วิจัยคาดหวังว่า นวัตกรรมด้านการดำเนินการของธนาคารที่มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ซึ่งเป็นผลจากนโยบายการเปลี่ยนแปลงของธนาคารครั้งที่ 3 (2549 - ปัจจุบัน) จะมีส่วนเสริมสร้างผลประกอบการของธนาคาร ให้ดีขึ้นได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 5: นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคาร
ไทยพาณิชย์**

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จนสามารถ กำหนดสมมติฐานการวิจัยได้นั้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยได้ดังภาพ 2.14 ในหัวข้อต่อไป

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศในการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีผลต่อ ผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์” จากการศึกษาสามารถสังเคราะห์และเขียนเป็น กรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 2.14 และตารางที่ 2.11



ภาพที่ 2.14 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ตารางที่ 2.10 ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ลำดับ	ตัวแปรแฝง (Latent)		ตัวแปรสังเกตได้ (Manifest)	
1.	สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry)	CR	วิเคราะห์การแข่งขันภายใน	CR_IN
			วิเคราะห์การแข่งขันภายนอก	CR_Out
			ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน	Drive
2.	บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate)	LC	รับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	PC
			การส่งเสริมการเรียนรู้	PI
			การติดต่อสื่อสาร	CO
			การทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ	FA
3.	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	KM	การสร้างและค้นหาความรู้	KC
			การจัดเก็บความรู้	KA
			การเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้	KS
			การใช้ความรู้	KU
4.	ความพร้อมในการปรับตัวให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change)	RC	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	RC_tf
			ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	RC_ts
			โครงสร้างองค์การ	RC_S
5.	นวัตกรรม (Innovation)	IN	กลยุทธ์	IN_str
			ผลิตภัณฑ์	IN_Pd
			กระบวนการทำงาน	IN_Pp
6.	ผลการดำเนินงานของธนาคาร สาขา (Performance)	Perf	ความพึงพอใจของพนักงาน	Em
			ความพึงพอใจของลูกค้า	Cus
			ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	Fin

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้พบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามในโมเดลสมการโครงสร้างซึ่งในการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดข้อคำถาม (Item) และทำการวิเคราะห์ค่าสถิติเพื่อหาค่าความตรงและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดที่สร้างขึ้น ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis-CFA) ว่า ตัวแปรแฝง (Latent Variable) มีโครงสร้างองค์ประกอบตามจำนวน เพื่อยืนยันตามทฤษฎีที่ได้ทบทวนมาหรือไม่ ซึ่งในการทบทวนวรรณกรรมของตัวแปรอิสระหรือที่เรียกว่าตัวแปรแฝงนั้นมีตัวแปรสังเกตได้เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนลักษณะของตัวแปรแฝงนั้นๆ อย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ แนวทางการสร้างมาตรวัดและการสะท้อนของมาตรวัดตัวแปร (Reflective and Formative Measurement Theory)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวแปรสังเกตได้ (Manifest Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variable) ผู้วิจัยควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ทฤษฎีการวัดแบบ Reflective และ Formative เสียก่อน เพื่อประโยชน์ในการกำหนดโมเดล ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดหรือตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝงได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่ การตีความและสรุปผลการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอ ความหมายของทฤษฎีการวัดทั้งสอง พร้อมกับรูปแบบของโมเดลการวัดแบบ Reflective และ Formative ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และในส่วนท้ายผู้วิจัยจะได้สรุปความ แตกต่างที่สำคัญของโมเดลการวัดทั้งสอง

Reflective Measurement Theory หมายถึง ทฤษฎีที่มีฐานคติที่ว่า ตัวแปรแฝงเป็นสาเหตุ หรือก่อให้เกิดตัวแปรที่สังเกตได้ ส่วน Formative Measurement Theory คือ ทฤษฎีที่มีฐานคติที่ว่า ตัวแปรที่สังเกตได้หรือที่วัดได้เป็นสาเหตุหรือก่อให้เกิดตัวแปรแฝง (Hair, Black, Babin, Anderson and Tatham, 2006: 721)

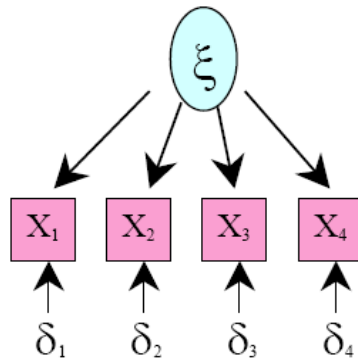
เพื่อเป็นการทำความเข้าใจ ผู้วิจัยขอเสนอภาพโมเดลการวัดแบบ Reflective และ Formative โดยภาพที่ 2.15 แสดงโมเดลการวัดแบบ Reflective ซึ่งจะเห็นได้ว่า โมเดลดังกล่าวลูกศรจะชี้จากตัวแปรแฝงไปยังตัวแปรที่สังเกตได้ ส่วนโมเดลการวัดแบบ Formative จะพบว่า ลูกศรจะชี้จากตัวแปรที่สังเกตได้ไปสู่ตัวแปรแฝงดังภาพที่ 2.15 - 2.16

โมเดลผลกระทบ (ตัวชี้วัดที่สะท้อนตัวแปรแฝง)

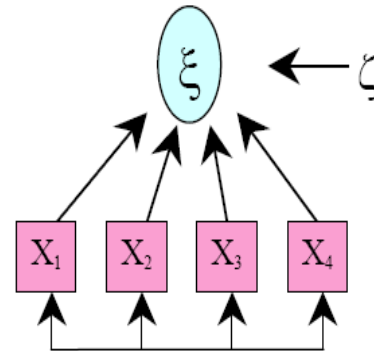
โมเดลเชิงสาเหตุ (ตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อตัวแปรแฝง)

Effect Model (Reflective indicators)

Causal Model (Formative indicators)



$$\begin{aligned} X_1 &= \lambda_1 \xi + \delta_1 \\ X_2 &= \lambda_2 \xi + \delta_2 \\ X_3 &= \lambda_3 \xi + \delta_3 \\ X_4 &= \lambda_4 \xi + \delta_4 \end{aligned}$$



$$\xi = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \gamma_3 X_3 + \gamma_4 X_4 + \zeta$$

ภาพที่ 2.15 โมเดลแบบ Reflective

ภาพที่ 2.16 โมเดลการวัดแบบ Formative

แหล่งที่มา: Coltman, Devinney, Midgley and Venaik, 2008: 1250-1262.

ทั้งนี้ โมเดลการวัดแบบ Reflective และ Formative มีข้อแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 2.11 สรุปความแตกต่างระหว่างโมเดลการวัดแบบ Reflective และ Formative

โมเดลการวัดแบบ Reflective	โมเดลการวัดแบบ Formative
ข้อคำถาม หรือ ตัวแปรที่สังเกตได้ เกิดจากตัวแปรแฝง	ข้อคำถาม หรือ ตัวแปรที่สังเกตได้ เป็นสาเหตุให้เกิดตัวแปรแฝง
ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวต้องมีความสัมพันธ์กัน	ตัวแปรสังเกตได้ไม่ต้องมีความสัมพันธ์กัน
ค่าความแปรปรวนร่วม (Covariance) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ควรอยู่ในระดับสูง	ค่าความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรสังเกตได้ไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน
ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวต้องเป็นข้อมูลชุดเดียวกัน หรือ สามารถวัดในสิ่งเดียวกันได้ (ตัวแปรแฝง)	ตัวแปรสังเกตได้ไม่จำเป็นต้องเป็นข้อมูลชุดเดียวกัน หรือ อาจไม่ใช่ตัวชี้วัดตัวแปรแฝงในเรื่องเดียวกัน
รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด หรือ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง จะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด หรือ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง อาจอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกัน ตามธรรมชาติของตัวชี้วัด หรือ ตัวแปรสังเกตได้

แหล่งที่มา: Hair et al., 2006: 789.

กล่าวโดยสรุป ในการกำหนดโครงสร้างโมเดลการวัด นักวิจัยควรพิจารณาว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด หรือ ตัวแปรที่สังเกตได้ กับตัวแปรแฝงจะเป็นไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ โมเดลการวัดแบบ Reflective มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย ดังเช่น โปรแกรม AMOS จะกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝงในรูปของการวัดแบบ Reflective ให้โดยอัตโนมัติ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยควรพิจารณาถึงธรรมชาติที่แท้จริงของโครงสร้างที่ถูกศึกษา ทั้งนี้ อาจใช้ข้อสรุปความแตกต่างในตารางที่ 3.4 เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่า โมเดลที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาจะเป็นโมเดลในลักษณะใด เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการแปลความและการนำไปสู่การสรุปข้อค้นพบที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงกับตัวแปรที่กำลังศึกษา

ตัวอย่างจากการทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรแฝง ที่มีโครงสร้างองค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างและการค้นหาความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การใช้

ความรู้ ที่ได้จากหลายทฤษฎี เช่น Schwartz, Divitini and Brasethvik (2000) Nonaka Toyama and Byosiore (2003: 4) และ Beesley and Cooper (2008: 51-52) เป็นต้น ซึ่งตัวแปรที่พบเป็นตัวแปรสังเกตได้สะท้อนให้เห็นตัวแปรแฝงที่อยู่ในรูปแบบ Reflective ได้เหมาะสมสำหรับการศึกษาค้นคว้านี้ หรือกล่าวได้ว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นการวัดแบบ Reflective

โดยสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมโดยเริ่มจากปรากฏการณ์ของพัฒนาการธนาคารไทยพาณิชย์ ตั้งแต่ยุคก่อตั้งธนาคารผ่านการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์สำคัญๆ มากมาย ทั้งเหตุการณ์ทางการเมือง สงคราม เศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ แม้กระทั่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีล้วนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ทั้งสิ้น จนกระทั่งมาถึงยุคที่ต้องอาศัยความรู้มาช่วยในการพัฒนาองค์กรจึงได้มีการนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ในธนาคาร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธนาคารผ่านพ้นยุควิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 มาได้ ต่อมาก็ได้มีการพัฒนาการเรียนรู้มากขึ้น จนกระทั่งในปัจจุบันได้มีโครงการปรับปรุงธนาคารจนทำให้ธนาคารมีอัตราการเติบโตสูงสุด ดังนั้นการเตรียมพร้อมและการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอจึงเป็นสิ่งสำคัญ

นอกจากนี้ยังมีการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กรจนสามารถระบุได้ว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ ในบริบทองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร ดังนั้นผู้วิจัยจึงพัฒนากลอบแนวคิดในการวิจัยพร้อมกับสมมติฐานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งนำไปสู่การออกแบบวิธีการวิจัยโดยมีรายละเอียดของระเบียบวิธีการวิจัยแสดงในบทที่ 3 ต่อไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

บทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 แบบ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับแนวคิดและพฤติกรรมของการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้ ที่ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ที่มีต่อผลการดำเนินงาน ของสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น หนังสือ เอกสารของธนาคาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกได้แก่ ผู้จัดการสาขา พนักงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานจริง นำข้อมูลมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์และเป็นดัชนีชี้วัดผลในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ในบทนี้ได้จัดแบ่งระเบียบวิธีวิจัย ออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละส่วนดังนี้

1) การวิจัยเชิงปริมาณ

- (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- (2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ
- (3) กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย
- (4) นิยามเชิงปฏิบัติการ
- (5) การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด
- (6) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- (7) การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ

- (1) ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ
- (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ
- (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ
- (4) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ จำนวนสาขาทั้งหมดของธนาคารไทยพาณิชย์ 938 แห่ง ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามอำนาจการบริหารของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

สำนักงานในประเทศ				รวม		จำนวน
กรุงเทพฯ และปริมณฑล		ต่างจังหวัด				ทั้งหมด
สาขาหลัก	สาขาย่อย	สาขาหลัก	สาขาย่อย	สาขาหลัก	สาขาย่อย	
224	88	363	263	587	351	938

แหล่งที่มา: ธนาคารไทยพาณิชย์, 2551ข.

งานวิจัยฉบับนี้ เป็นการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross-Sectional Study) โดยเลือกศึกษาผลการดำเนินงานของธนาคารสาขาในปี พ.ศ. 2551 ว่า “ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีผลต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์” โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของสาขาที่มีระดับผลประกอบการที่ต่างกัน และได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 15 มกราคม – 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2552

จากคำถามการวิจัย เป็นการศึกษาหาคำตอบว่า “ปัจจัยใดที่ทำให้สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นต่างกัน ในบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของสาขาที่มีผลประกอบการที่ต่างกัน เพื่อทราบถึงกระบวนการ วิธีการดำเนินงานภายในขององค์กรระดับสาขาที่สามารถขับเคลื่อนผลการดำเนินงานให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หน่วยการวิเคราะห์ที่ใช้ คือ สาขา ซึ่งสาขาถือเป็นหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์การที่ไม่สามารถตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้ ผู้วิจัยเลือกให้ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้จัดการสาขา ทั้งนี้เนื่องจากผู้จัดการสาขาถือเป็นกลไกสำคัญที่มีอำนาจหน้าที่

ความรับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการสาขานั้นๆ จึงถือได้ว่า เป็นตัวแทนของสาขาได้ สามารถตอบคำถามในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลการดำเนินงานของธนาคารสาขา ตัวอย่างงานวิจัยในต่างประเทศที่กำหนดหน่วยในการวิเคราะห์ในระดับองค์กรแต่เก็บข้อมูลระดับบุคคล ได้แก่ Isobe et al. (2007: 9) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพด้านเทคโนโลยี (Technological Capabilities) ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance) กรณีศึกษาธุรกิจการผลิตขนาดเล็กในประเทศญี่ปุ่น แม้ว่าการศึกษารั้งนี้จะมุ่งศึกษาหน่วยการวิเคราะห์ในระดับองค์กร แต่ Isobe และคณะได้กำหนดให้ประธานบริษัท (President) เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยถือว่า กลุ่มตัวอย่างประธานบริษัทเป็นตัวแทนขององค์กร หรืองานวิจัยของ Lin et al. (2008: 495) ที่ศึกษาบทบาทของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในฐานะตัวแปรกลาง (Mediator) และตัวแปรแทรก (Moderator) ระหว่างความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) กับผลการดำเนินงานขององค์กรในองค์กรต่างๆ ในจังหวัด Guangdong ประเทศจีน งานวิจัยดังกล่าวมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ในระดับองค์กร แต่ Lin และคณะได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล ได้แก่ ผู้จัดการระดับกลางและระดับอาวุโส (Middle and Senior Managers) หรือผู้บริหารด้าน IT (IT Executives) เป็นตัวแทนขององค์กรในการตอบแบบสอบถาม เป็นต้น พบว่า การวัดพฤติกรรมโดยการเก็บข้อมูลจากตัวบุคคลระดับผู้บริหารองค์กรสามารถเป็นตัวแทนขององค์กรได้

ในการศึกษารั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของสาขาที่มีผลประกอบการสูงกับกลุ่มของสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ จากตารางที่ 3.1 ประชากรในงานวิจัย คือ สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีจำนวนสาขาทั้งหมด 938 สาขา โดยฝ่ายเครือข่ายสาขาได้นำคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทุกสาขามาจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย จากนั้นทำการแบ่งกลุ่มโดยใช้เกณฑ์คะแนนในการแบ่งกลุ่มสาขาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สาขาที่มีผลประกอบการสูง 469 สาขา และส่วนที่ 2 สาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 469 สาขา กลุ่มตัวอย่างจึงแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มสาขาที่มีผลการดำเนินงานสูง จำนวน 210 สาขา และกลุ่มสาขาที่มีผลการดำเนินงานต่ำ จำนวน 210 สาขา ซึ่งขนาดตัวอย่างนี้ได้จากการสุ่มอย่างง่ายโดยใช้ตารางขนาดตัวอย่างตามทฤษฎีของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) ซึ่ง Hair et al. (2006: 742) ได้แนะนำว่า ขนาดตัวอย่างจำนวนน้อยที่สุดที่อาจยอมรับได้ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอาจจะเหลือเพียง 100-150 ตัวอย่าง ก็ได้ ถ้าข้อมูลมีความสมบูรณ์และมาตรวัดเข้มแข็ง

3.1.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

3.1.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานของธนาคาร ในบริบทของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1.2.2 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ซึ่งส่งผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการเกิดนวัตกรรม ตลอดจนมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารสาขา เช่น ทำเลที่ตั้ง ประเภทของลูกค้า ฐานเงินฝาก จำนวนพนักงาน เพศ อายุ การศึกษาและประสบการณ์ของผู้จัดการ

ตอนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้าง 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) 6) ผลการดำเนินงานของสาขานาคารไทยพาณิชย์ (Performance: Perf) ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของธนาคารสาขาที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมดังกล่าวมาน้อยเพียงใด ทั้งนี้แต่ละข้อคำถาม มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน คือ จาก 1 - 7 คะแนน ดังนี้

“7” คะแนน หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขาเกิดขึ้นมากที่สุด

“6” คะแนน หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขาเกิดขึ้นมาก

“5” คะแนน หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขาเกิดขึ้นค่อนข้างมาก

“4” คะแนน หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขาเกิดขึ้นปานกลาง

“3” คะแนน หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขาเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย

“2” คะแนน หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขาเกิดขึ้นน้อย

“1” คะแนน หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขา
เกิดขึ้นน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในธนาคารสาขา
เป็นดังนี้

6.51 – 7.00 หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขา มี
ความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ประมาณว่า “น่าจะเกิดขึ้นทุกวัน”

5.51 – 6.50 หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขา มี
ความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก ประมาณว่า “น่าจะเกิดขึ้น 3 ครั้ง ต่อสัปดาห์”

4.51 – 5.50 หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขา มี
ความเหมาะสมอยู่ในระดับ ค่อนข้างมาก ประมาณว่า “น่าจะเกิดขึ้นสัปดาห์ละ 1 ครั้ง”

3.51 – 4.50 หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขา มี
ความเหมาะสมอยู่ในระดับ ปานกลาง ประมาณว่า “น่าจะเกิดขึ้นเดือนละครั้ง”

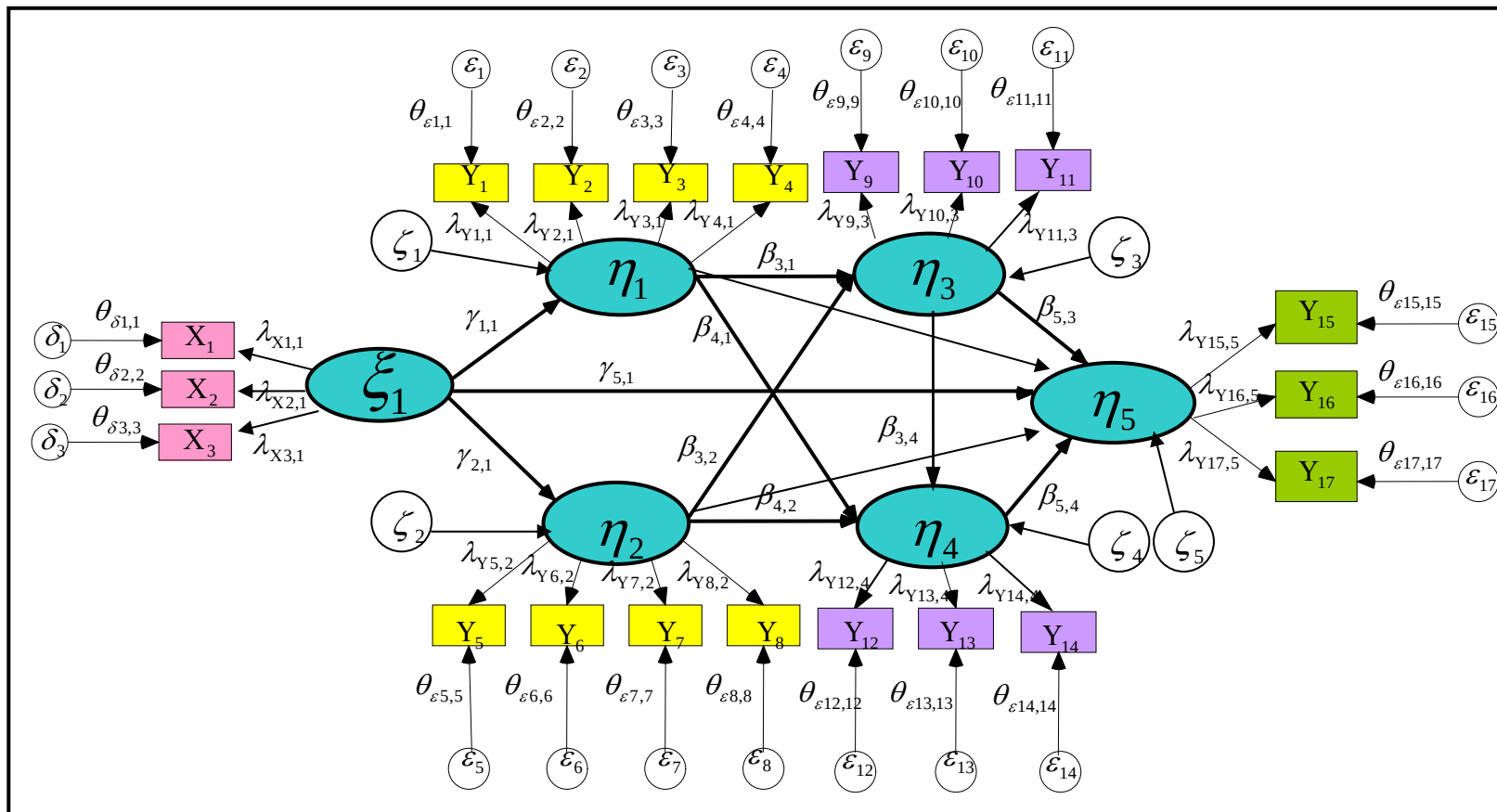
2.51 – 3.50 หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขา มี
ความเหมาะสมอยู่ในระดับ ค่อนข้างน้อย ประมาณว่า “น่าจะเกิดขึ้น 3 เดือนครั้ง”

1.51 – 2.50 หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขา มี
ความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อย ประมาณว่า “น่าจะเกิดขึ้น 6 เดือนครั้ง”

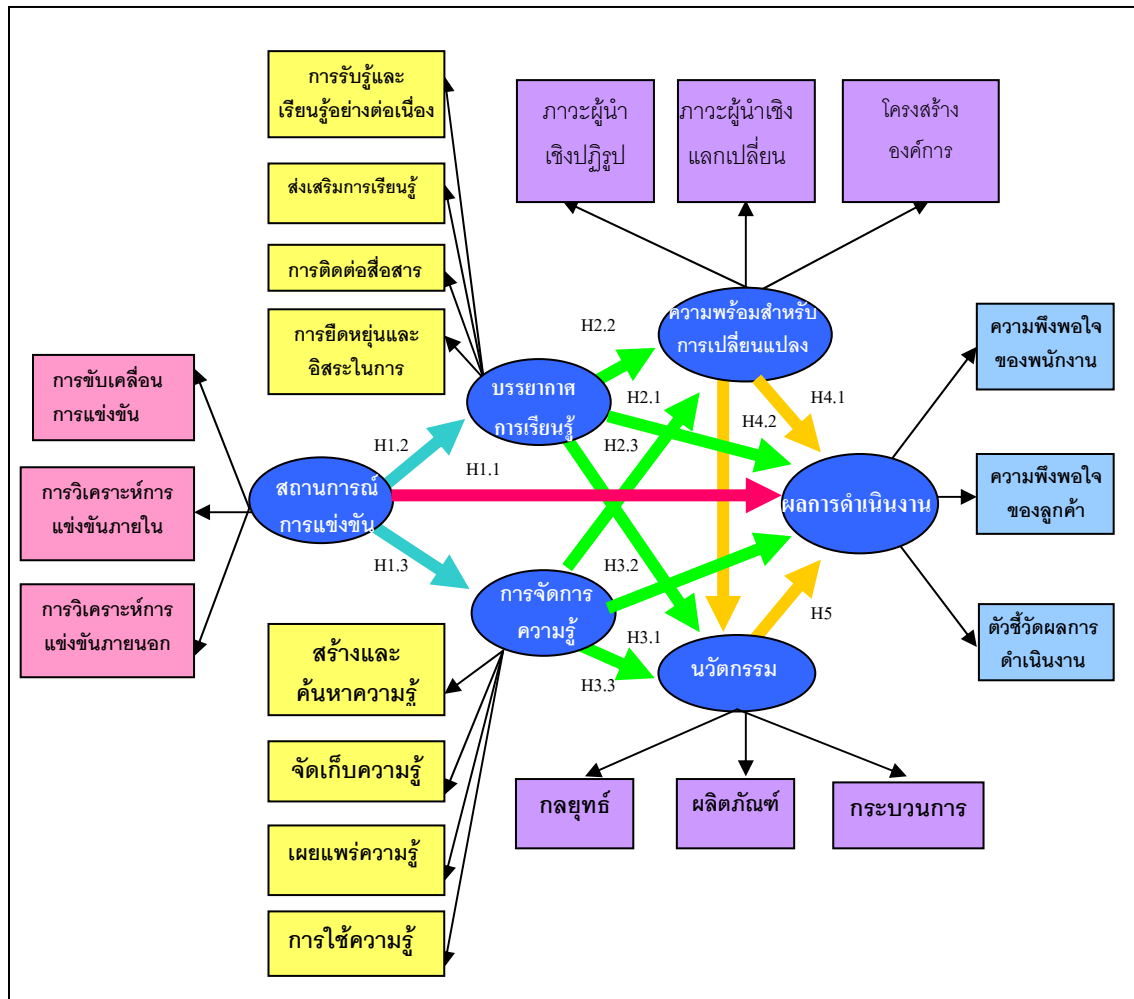
1.00 – 1.50 หมายถึง พฤติกรรมที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมในธนาคารสาขา มี
ความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ประมาณว่า “น่าจะเกิดขึ้นปีละ 1 ครั้ง”

3.1.3 กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้เสนอสมการโครงสร้างเบื้องต้น โดยจะนำเสนอ
ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยการนำเสนอค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ค่าความคลาด
เคลื่อนมาตรฐาน ค่าอัตราร้อยละของการผันแปร (R^2 หรือ Square Multiple Correlation) ของแต่ละ
สมการ โดยแยกวิเคราะห์กลุ่มสาขาธนาคาร 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่มีผลประกอบการสูง และกลุ่มที่มีผล
ประกอบการต่ำ (ภาพที่ 3.1)



ภาพที่ 3.1 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการเรียนรู้และบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบผลประกอบการที่ต่างกัน (ดูความหมายของสัญลักษณ์ได้ที่หน้าคำอธิบายสัญลักษณ์และตัวย่อ)



ภาพที่ 3.2 กรอบแนวคิดและสมมติฐานในการศึกษาวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้ (ภาพที่ 3.2)

สมมติฐานที่ 1: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขาผ่าน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) บรรยากาศการเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ 3) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 4) นวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 3 ข้อ ดังต่อไปนี้

H1.1 สมมติฐานที่ 1.1: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน

H1.2 สมมติฐานที่ 1.2: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน

H1.3 สมมติฐานที่ 1.3: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน

สมมติฐานที่ 2: บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขาและมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขาผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) นวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 3 ข้อ ดังนี้

H2.1 สมมติฐานที่ 2.1: บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน

H2.2 สมมติฐานที่ 2.2: บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน

H2.3 สมมติฐานที่ 2.3: บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน

สมมติฐานที่ 3: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) นวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 3 ข้อ ดังนี้

H3.1 สมมติฐานที่ 3.1: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน

H3.2 สมมติฐานที่ 3.2: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน

H3.3 สมมติฐานที่ 3.3: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน

สมมติฐานที่ 4: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่าน นวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 2 ข้อ ดังนี้

H4.1 สมมติฐานที่ 4.1: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน

H4.2 สมมติฐานที่ 4.2: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง
มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการ
ต่างกัน

**สมมติฐานที่ 5: นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขา
ธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน**

3.1.4 นิยามเชิงปฏิบัติการ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดนิยามปฏิบัติการได้
ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 นิยามเชิงปฏิบัติการ

ตัวแปรแฝง	นิยามเชิงปฏิบัติการ
สถานการณ์การ แข่งขัน	สถานการณ์การแข่งขันมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก หมายถึง ความสามารถ ของสาขาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น การใส่ใจ ต่อตลาด (Market Orientation) 2) ความสามารถในการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน หมายถึง ความสามารถ ของสาขาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ การ วิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ในการดำเนินการของ ธนาคาร หรือการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเพื่อรองรับกับ ประยุกต์เทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ในการทำงาน 3) ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธนาคารในการ ตระหนักรู้ (Awareness) ต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของ ธนาคาร รวมถึงความสามารถขององค์การในการหาวิธีเพื่อจูงใจ พนักงานให้มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์สภาพ การแข่งขันทั้งภายนอกและภายในองค์การ และความสามารถในการ กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันที่เหมาะสม ของธนาคาร

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	นิยามเชิงปฏิบัติการ
การจัดการความรู้	การจัดการความรู้ในองค์การประกอบด้วย 4 ตอน คือ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้รับจากบุคลากรและองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ของสาขาที่ประสบความสำเร็จ และการแก้ปัญหาโดยศึกษาจากเอกสาร, intranet และเว็บไซต์ 3) การเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การนำกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้นำไปประยุกต์ใช้ 4) การใช้ความรู้ หมายถึง การนำกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่
บรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์การ	บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์การสะท้อนได้จาก 1) การรับรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แบ่งเป็น 1.1 มิติด้านการรับรู้ หมายถึง การรับรู้ข่าวสารภายในองค์กร เช่น การประชุม Morning Talk การใช้อินเทอร์เน็ตและE-Mail 1.2 มิติด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความต่อเนื่องของพนักงานในการฝึกอบรมและความต่อเนื่องของการประชุมแผนงานระหว่างหน่วยงานในธนาคาร 2) การส่งเสริมการเรียนรู้ หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจแก่พนักงาน การส่งเสริมให้มีการเปิดกว้างทางความคิด และยอมรับในความแตกต่าง การถ่ายทอดความรู้ของพนักงานในแต่ละฝ่าย, การเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมเดียวกัน และการพัฒนาตัวเองของทุกคนในองค์กร 3) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ความสามารถสื่อสารให้พนักงานปฏิบัติงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม การเปิดโอกาสให้มีการถกเถียง อภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง 4) การยืดหยุ่นและการมีอิสระในการทำงาน หมายถึง การให้อิสระพนักงานในการวางแผนงานด้วยตัวเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การปลูกฝังค่านิยมกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจให้แก่พนักงาน การให้อำนาจ ในการทำงานของสาขาและพนักงานแต่ละคน

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	นิยามเชิงปฏิบัติการ
ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การเกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นผู้ตามทั้งในเชิงของปัญญา แรงบันดาลใจ และมีเสน่ห์ในการนำผู้คน (Avolio, Bass, and Jung, 1999) 2) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจูงใจหรือกระตุ้นพนักงานผ่านการแลกเปลี่ยนค่าตอบแทนและการบริหารจัดการแบบกระตือรือร้น (Avolio et al., 1999) 3) โครงสร้างขององค์การ หมายถึง การมีโครงสร้างในการดำเนินงานที่พร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การเหมาะสมและสามารถช่วยเหลือให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมให้เข้ามาช่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ให้อำนาจในการตัดสินใจ และอิสระในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และข้ามสายงาน
นวัตกรรมของสาขา	การศึกษาครั้งนี้กำหนดให้ นวัตกรรมของธนาคารไทยพาณิชย์ครอบคลุมใน 3 ประเด็น คือ 1) นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่องค์การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานขององค์การจะต้องสอดคล้องประสานกันและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมขององค์การ (Strategic Architecture) องค์การมีระบบหรือกระบวนการทดลองความผิดพลาด ความล้มเหลว ความเสี่ยงในการตัดสินใจใด ๆ อย่างเป็นระบบผ่านเทคนิคต่าง ๆ เช่น การบริหารภาพอนาคต (Scenario Management) และความสามารถในการประสาน (Co-Alignment) พฤติกรรมของพนักงาน (Employee Behaviors) ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์การ (Competitive Environment) 2) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึง องค์การมีการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดเร็วกว่าคู่แข่ง การปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	นิยามเชิงปฏิบัติการ
นวัตกรรมขององค์กร (ต่อ)	3) นวัตกรรมด้านกระบวนการ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับปรุงพฤติกรรมและสร้างมาตรฐานในการทำงานใหม่ ๆ ภายในองค์กรขึ้นมา และองค์กรสามารถดึงเอาศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานออกมาเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน พนักงานสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ทันเวลา (Response Time) ความไวในการปฏิบัติ (Quickness of Implementation) มีความสามารถในการเพิ่มผลกำไรและผลตอบแทนในการลงทุน (Increase in Profitability/ROI) การเพิ่มความสำเร็จในผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ๆ (New Product/Service Success) การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share Growth) และการใส่ใจต่อลูกค้ามากขึ้น (Customer Orientation)
ผลการดำเนินงานของธนาคารสาขา	การศึกษานี้กำหนดให้ผลการดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง ระดับความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องของภาพลักษณ์ของธนาคาร มาตรฐานการให้บริการของสาขา และการมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 2) ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ระดับความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 3) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน แบ่งเป็น (1) ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการของสาขาธนาคาร (KPI) ประกอบด้วย เกณฑ์ต่าง ๆ อาทิ ยอดบัตรเครดิต รายได้จากค่าธรรมเนียมธุรกรรมทางการเงินของสาขา ยอดการทำประกันชีวิต ยอดเงินฝาก ยอดการออกสินเชื่อ ยอดการซื้อกองทุนต่างๆ ของธนาคาร คุณภาพการให้บริการลูกค้า (CE11) เป็นต้น ทั้งนี้ KPI ของสาขาธนาคารมีคะแนนเต็ม 1,200 คะแนน และผู้วิจัยกำหนดให้ผู้จัดการสาขาเป็นผู้กรอกข้อมูลคะแนน KPI ของสาขาผลการดำเนินงานประจำปี 2551

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	นิยามเชิงปฏิบัติการ
	(2) กำไรสุทธิของสาขา โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้จัดการสาขาระบุยอดกำไรสุทธิในการดำเนินการของสาขาประจำปี 2551 ลงในแบบสอบถาม อนึ่ง การศึกษาครั้งนี้ยังมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลุ่มสาขาที่มีผลการดำเนินงานสูง-ต่ำ โดยในการจำแนกกลุ่มสาขาสูง-ต่ำนั้น ผู้วิจัยใช้คะแนน KPI เป็นหลักเกณฑ์ กล่าวคือ กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงจะมีค่า KPI ประจำปี 2551 มากกว่าหรือเท่ากับ 500 คะแนน และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำจะมีค่า KPI ประจำปี 2551 ต่ำกว่า 500 คะแนน

อนึ่ง การกำหนดตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ในครั้งนี้ นำแนวคิดโมเดลการวัดแบบ Reflective มาใช้ในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ กล่าวคือ ข้อคำถาม หรือ ตัวแปรที่สังเกตได้ เกิดจากตัวแปรแฝง ยกตัวอย่างเช่น ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรแฝง “การจัดการความรู้” ซึ่งก่อให้เกิดตัวแปรตัวแปรที่สังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้ เป็นต้น ทั้งนี้ จะสังเกตได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัววัดในสิ่งเดียวกัน มีความสัมพันธ์กัน และรูปแบบความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ผลการวัดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในตารางที่ 4.4 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .50-.56 และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงตัวแปรแฝงอย่างตัวแปรการจัดการความรู้ได้)

3.1.5 การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด (Scale Validity)

ในขั้นตอนของการสร้างมาตรวัด เมื่อได้ดำเนินการตั้งแต่กำหนดชื่อตัวแปรจนถึงการสร้างข้อคำถามและจัดทำชุดคำถามหรือแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว แบบสอบถามถูกนำไปทดสอบ (Pre-Test) วิธีทดลองเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง 100 คน คือ ธนาคารสาขาที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้ตอบ คือ ผู้จัดการสาขา ซึ่งเป็นตัวแทนของสาขานั้นๆ เพื่อตรวจสอบถ้อยคำ การใช้ภาษา สื่อสารให้ผู้ตอบสามารถอ่านเข้าใจง่าย และตอบแบบสอบถามได้อย่างตรงประเด็น หลังจากได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 50 สาขา เพื่อหาค่าความเชื่อถือได้

ของมาตรวัด ซึ่งเป็นการประเมินคุณภาพของมาตรวัด (Quality of Scale) ในด้านความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ในการคำนวณหาค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปร ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS Version 11.5 ผลการคำนวณค่าความเชื่อถือได้แยกเป็นผลรวมทุกมิติ และแยกตามตัวแปรสังเกต ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ผลการทดสอบค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต (ตัวแปรองค์ประกอบ)	จำนวน (เดิม)	จำนวน (ใหม่)	ค่าสัมประ สิทธิ์อัลฟา
ตัวแปรสถานการณ์การ แข่งขัน	มิติตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน	5	5	0.810
	มิติการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน	4	4	0.880
	มิติการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก	2	2	0.878
ตัวแปรบรรยากาศในการ เรียนรู้	มิติการรับรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	7	7	0.875
	มิติการส่งเสริมเรียนรู้	7	6	0.908
	มิติการติดต่อสื่อสาร	6	5	0.887
	มิติความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน	5	6	0.912
ตัวแปรการจัดการความรู้	มิติการสร้างและค้นหาความรู้	8	4	0.880
	มิติการจัดเก็บความรู้	7	6	0.953
	มิติการแลกเปลี่ยนและการเผยแพร่ความรู้	6	6	0.917
	มิติการใช้ความรู้	8	8	0.932
ตัวแปรความพร้อมในการ ปรับตัวให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง	มิติภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	5	5	0.852
	มิติภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	4	4	0.880
	มิติโครงสร้างองค์กร	7	7	0.921
ตัวแปรนวัตกรรม	มิติกลยุทธ์	5	5	0.905
	มิติผลิตภัณฑ์	5	5	0.908
	มิติกระบวนการ	5	5	0.926
ตัวแปรผลการดำเนินงาน	มิติความพึงพอใจของลูกค้า	6	5	0.869
	มิติความพึงพอใจของพนักงาน	8	9	0.928
	มิติการเงิน	2	2	0.053
รวม		122	109	0.947

จากตารางที่ 3.3 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ปรากฏว่า จำนวนข้อคำถามในแต่ละตัวแปรแฝงมีการเปลี่ยนแปลง 2 แบบ คือ 1) จำนวนข้อคำถามลดลง เช่น ตัวแปรแฝงบรรยากาศการเรียนรู้ ในมิติการส่งเสริมเรียนรู้ และมิติการติดต่อสื่อสาร ส่วนตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ ในมิติการสร้างและค้นหาความรู้และมิติการจัดเก็บความรู้ อีกทั้งตัวแปรแฝงผลการดำเนินงาน ในมิติลูกค้า ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาเกิดจากข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) น้อยกว่า 0.5 จึงคัดข้อคำถามนั้นออกไป หรือถูกย้ายไปอยู่ในองค์ประกอบอื่น 2) จำนวนข้อคำถามที่เพิ่มขึ้น เช่น ตัวแปรแฝงบรรยากาศในการเรียนรู้ และมิติการยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน ตัวแปรแฝงผลการดำเนินงาน มิติความพึงพอใจของพนักงาน เนื่องจากข้อคำถามที่มีเดิม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.5 จึงเก็บข้อคำถามเดิมไว้ครบทุกข้อ พร้อมทั้งมีข้อคำถามจากมิติอื่นที่อยู่ในตัวแปรแฝงเดียวกันถูกย้ายมาอยู่ในกลุ่มมิติความพึงพอใจของพนักงาน ดังนั้นจำนวนข้อคำถามในมิตินี้จึงเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้เนื่องด้วยผลของค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ (Reliability Estimate) ของทุกข้อ (ข้อ 1-109) เมื่อถูกจัดกลุ่มตามผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ ทำให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ค่าความเชื่อถือได้แอลฟาของทั้งชุด 0.947 ซึ่งถือว่าเป็นมาตรวัดค่าความเชื่อถือได้ที่สูง ซึ่งเมื่อแยกแต่ละองค์ประกอบ พบว่าค่าลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากค่าความเชื่อถือได้ของรายข้อที่ต้องมีการปรับปรุงคัดออกหรือคงไว้

3.1.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

หน่วยที่ใช้ศึกษา (Unit of Analysis) คือ องค์การ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 938 สาขา ซึ่งการแยกกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำนั้น ทางฝ่ายเครือข่ายสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ให้ผลการเรียงอันดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ประจำปี 2551 ของสาขาทั้งหมด 938 สาขาโดยเรียงอันดับจากผลประกอบการสูงสุดถึงต่ำสุด ซึ่งแบ่งกลุ่มผลประกอบการออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสาขาที่มีผลการดำเนินงานสูง 469 สาขา และกลุ่มสาขาที่มีผลการดำเนินงานต่ำ 469 สาขา ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการแบ่งการแจกแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่มตามที่ฝ่ายเครือข่ายสาขาทำการแบ่งตามผลการดำเนินงาน ซึ่งแบบสอบถามได้แสดงไว้ใน ภาคผนวก ก

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 430 สาขา คิดเป็นร้อยละ 45.84 จาก 938 สาขาที่ได้ส่งแบบสอบถามไป แบ่งเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลการดำเนินงานสูง 221 สาขา คิดเป็นร้อยละ 47.12 จาก 469 สาขา และกลุ่มสาขาที่มีผลการดำเนินงานต่ำ 209 สาขา คิดเป็นร้อยละ 44.56 จาก 469 สาขา

จากนั้นทำการตรวจสอบความถูกต้องของการกรอกข้อมูลในแบบสอบถามพร้อมกับการลงรหัสแต่ละข้อคำถามของแบบสอบถามทุกชุดเพื่อเตรียมการกรอกข้อมูลลงในโปรแกรม SPSS 11.5

ในการลงรหัสข้อมูลในคอมพิวเตอร์ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบการกรอกข้อมูลหลายครั้งด้วยกัน เพื่อตรวจสอบให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ลงรหัสนั้นถูกต้องตามแบบสอบถามที่ได้ ซึ่งผู้วิจัยยังพบว่าแบบสอบถามมีการกรอกข้อมูลครบถ้วนถูกต้อง แต่มีบางข้อคำถามผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้ทำการกรอกข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นค่า Missing ซึ่งในการลงรหัสข้อมูลในโปรแกรมได้กำหนดให้ค่า Missing เท่ากับ 99 อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS จะมีข้อมูลที่เป็นค่า Missing ไม่ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ค่าเฉลี่ยของค่าคะแนนในข้อคำถามนั้นๆ มาแทนที่ในส่วนช่องว่างที่ถูกกำหนดเป็นค่า Missing โดยใช้คำสั่ง Replace Missing Mean กับข้อมูลในโปรแกรม SPSS ก่อนที่จะนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS

3.1.7 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

3.1.7.1 การจัดการข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาและได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลก่อนกำหนดรหัสข้อมูล จากนั้นทำการลงรหัสและตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.1.7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลบรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงลักษณะของการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) สามารถดูค่าที่ Outlier ตรวจสอบที่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ซึ่งต้องมีค่าสูงกว่าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD.) สามารถแสดงว่าการกระจายตัวอยู่ในเกณฑ์ปกติ หรืออาจใช้สถิติในการทดสอบการกระจายตัวปกติของข้อมูล (Skewness หรือ Kurtosis) ในการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติ เพื่อจัดกลุ่มข้อคำถามตามตัวแปรแฝง 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) สถานการณ์แข่งขัน 2) การจัดการความรู้ 3) บรรยากาศในการเรียนรู้ 4) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 5) นวัตกรรม และ 6) ผลการดำเนินงาน ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ของตัวแปรแต่ละรายการ แล้ววิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปรแต่ละรายการ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยค่า Cronbach's Alpha ที่เหมาะสมต้องไม่ต่ำกว่า 0.7 ตามคำแนะนำของ Hair et al. (2006: 773) ด้วยการ

ใช้โปรแกรม SPSS 11.5 จากนั้นทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม AMOS 7 เพื่อตรวจสอบความตรงและความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงทั้ง 6 ได้แก่ 1) สถานการณ์การแข่งขัน 2) การจัดการความรู้ 3) บรรยากาศในการเรียนรู้ 4) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 5) นวัตกรรม และ 6) ผลการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจะแสดงค่าดัชนีต่างๆ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE หรือ ρ_v) ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 และค่าความเชื่อถือได้ได้ของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR หรือ ρ_c) ต้องมีค่ามากกว่า 0.7 (Hair et al., 2006: 772-779)

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัย เพื่อทดสอบโมเดลที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับโมเดลทางทฤษฎี

โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

โมเดลสมการโครงสร้างเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ ซึ่งรวมเอาการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression) เข้าไว้ด้วยกัน เทคนิคดังกล่าวมีประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ได้ภายในครั้งเดียว (Hair et al., 2006: 710) โปรแกรมทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบ SEM ได้แก่ LISREL AMOS หรือ EQS เป็นต้น

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์ข้อมูลเนื่องจากการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของโปรแกรม AMOS พบว่า

1) ข้อดีของการใช้โปรแกรม AMOS

(1) โปรแกรม AMOS ใช้งานง่าย และสะดวก เพราะมีฟังก์ชันในการวาดภาพโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ การกำหนดลูกศรทิศทางความสัมพันธ์ง่าย อีกทั้งนักวิจัยไม่ต้องกังวลกับสัญลักษณ์ทางกริชซึ่งยังใช้ในโปรแกรม LISREL

(2) โปรแกรม AMOS และโปรแกรม SPSS มีผู้ผลิตเดียวกัน ดังนั้นการดึงข้อมูลจากโปรแกรม SPSS มายังโปรแกรม AMOS จึงใช้งานง่ายกว่า กระทำได้ที่ทันที เมื่อเทียบกับโปรแกรม LISREL ที่ต้องมีการเตรียมข้อมูลเบื้องต้นหลายขั้นตอน เช่น ต้องใช้คำสั่ง PRELIS ในการเตรียมข้อมูลก่อน เป็นต้น

(3) ผลลัพธ์จากการประมวลผล (Output) ของโปรแกรม AMOS ถูกจัดไว้เป็นระเบียบ มีการแบ่งแยกหัวข้อกันอย่างชัดเจน ไม่สับสน ส่วนโปรแกรม LISREL การแสดงผลไม่อยู่ในรูปแบบตาราง มีความซับซ้อนมากกว่าจึงทำให้การนำผลไปอภิปรายและสรุป

ค่อนข้างยากกว่า อีกทั้ง กราฟในการแสดงผลยังดูสวยงาม ทันสมัยกว่าการนำเสนอภาพกราฟในโปรแกรม LISREL

(4) โปรแกรม AMOS อนุญาตให้มีการปรับโมเดลสมมติฐานผ่านการแลกเปลี่ยน ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ระหว่างตัวแปร Exogenous Manifest Variables กับ Endogenous Latent Variables และ Endogenous Manifest Variables ซึ่งการอนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อนในลักษณะที่หลากหลายนี้ ยังผลให้ค่าไคสแควร์ต่ำลง นั่นหมายความว่า โมเดลสมมติฐานที่ผู้วิจัยนำเสนอมีโอกาสสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับโปรแกรม LISREL ที่กำหนดให้นักวิจัยสามารถปรับค่าความคลาดเคลื่อนได้เฉพาะตัวแปร Exogenous Manifest Variables ด้วยกัน หรือ เฉพาะ Endogenous Manifest Variables ดังนั้น ค่าไคสแควร์จึงมีโอกาสลดต่ำลงได้น้อยและสามารถปรับโมเดลให้มีโอกาสสอดคล้องระหว่างโมเดลทางทฤษฎีกับโมเดลเชิงประจักษ์มากขึ้น แต่ทั้งนี้และทั้งนั้น สาเหตุที่ทำให้ค่าไคสแควร์มีค่าสูงยังอาจเกิดได้จากปัจจัยหลายอย่าง เช่น กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมาก ตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงแบบ Leptokurtic หรือมีความเบ้สูง เป็นต้น (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2551: 21)

(5) การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล (Invariance) หรือเรียกอีกอย่างว่า การวิเคราะห์ “Multi-Group” ทำได้ง่ายกว่าในการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS

2) ข้อเสียของการใช้โปรแกรม AMOS

(1) นักวิจัยที่เลือกใช้โปรแกรม AMOS จะต้องมีการเขียนสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นด้วยตนเอง ซึ่งแตกต่างจากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL ที่จะมีการจัดทำสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นให้ในส่วน of ผลการวิเคราะห์

(2) โปรแกรม AMOS รวมถึงโปรแกรม LISREL มีข้อจำกัดในที่นักวิจัยต้องดำเนินการคำนวณค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (Variance Extracted: VE หรือ ρ_c) และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE หรือ ρ_v) ด้วยตนเอง

(3) การเลือกใช้โปรแกรม AMOS รวมถึงโปรแกรม LISREL ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) หรือ การวิเคราะห์วิถี (Path Analysis) ผู้วิจัยต้องคำนึงถึงสมมติฐานพื้นฐานในการวิเคราะห์ SEM ตั้งแต่ขนาดประชากรต่อตัวแปรสังเกตได้ที่ต้องมีไม่น้อยกว่า 20: 1 หรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานทางทฤษฎี เป็นต้น หากนักวิจัยต้องการสำรวจ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือการแสวงหาเครื่องมือเพื่อใช้ทำนายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัว และต้องการตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบประเมินไปพร้อมกัน แต่ขนาดประชากรมีไม่ถึงเกณฑ์ของการวิเคราะห์ SEM ดังนั้น โปรแกรม

ทางเลือก ได้แก่ การวิเคราะห์ Partial Least Square (PLS) ซึ่งมีข้อจำกัดในการวิเคราะห์น้อยกว่าการวิเคราะห์ SEM ผ่านโปรแกรม AMOS หรือ LISREL

ในการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยจะเริ่มต้นจากการกำหนดแผนผังโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ พร้อมทั้งระบุเส้นทางระหว่างตัวแปรซึ่งอยู่บนพื้นฐานทางทฤษฎี แต่ทั้งนี้ เสรี ชัดแจ้ง (2551: 27) และ Hair et al. (2006: 706-7, 733) ต่างระบุว่า ผู้วิจัยอาจสร้างโมเดลทางเลือก (Alternative Models or Competing Models) ไว้มากกว่า 1 โมเดล เพื่อดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาดัชนีทางสถิติที่ดีที่สุด

ในการประเมินความสอดคล้องของโมเดล (Evaluation the Data-Model Fit) ค่าสถิติสำคัญที่ใช้ตรวจสอบความเหมาะสมพอดี (Fit) ระหว่างโมเดลเชิงประจักษ์กับโมเดลทางทฤษฎี ได้แก่ ค่า p-Value ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant: Sig.) คือมีค่ามากกว่า 0.05 เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่าโมเดลเชิงประจักษ์กับโมเดลทางทฤษฎี มีความสอดคล้องเหมาะสมพอดีกัน ให้ตรวจสอบค่าสถิติ ดังต่อไปนี้ร่วมด้วย 1) ค่า Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2/df) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 (Byrne, 1989: 55) 2) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ตามคำแนะนำของ Diamantopoulos and Siguaw (2000 อ้างถึงใน สุกมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2551: 23) 3) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสมบูรณ์ที่นิยมใช้ ได้แก่ GFI (Good of Fit Index) ซึ่งควรมีค่าเข้าใกล้ 1 มากที่สุด (Tanaka and Huba, 1985) 4) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ ได้แก่ ค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 แต่ค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงถึงความเหมาะสมพอดีของโมเดล (Bentler, 1990: 238-246) 5) ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อน ได้แก่ ค่า RMR (Root Mean Square Residual) ที่ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 (สุกมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2551: 22) จากนั้นนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error, S.E.) ค่า t-Value, CR และค่า Square Multiple Correlation หรือ R^2 ที่ได้จากการวิเคราะห์จัดทำเป็นสมการมาตรฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ไว้ในบทที่ 4

ส่วนการพิสูจน์สมมติฐานการวิจัยทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าสถิติแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) พร้อมทั้งค่า t-Value และ p-Value และนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่า t-Value หรือ Critical Ratio (C.R.) และค่า Square Multiple Correlation ที่ได้จากการวิเคราะห์จัดทำเป็นสมการโครงสร้างของโมเดลการวิจัย จากนั้นยังได้นำเสนอสถิติแสดงค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรด้วย (ตารางที่ 3.4)

ตารางที่ 3.4 ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่เกี่ยวข้อง	สัญลักษณ์	วัตถุประสงค์	ค่าสถิติที่แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์
Chi-square	χ^2	เพื่อยืนยันสมมติฐานศูนย์ (null hypothesis) คือ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	ns. ($p > .05$)
Relative Chi-square	χ^2 / df	ตรวจสอบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2 / df < 3.00$
Nested Chi-square	-	เพื่อเปรียบเทียบโมเดลคู่แข่งว่า โมเดลใดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ากัน	χ^2 ($p < .05$) และ โมเดลใดมี Nested χ^2 น้อยกว่าจะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่า
Goodness of Fit Index	GFI	เพื่อวัดระดับความกลมกลืนมีค่าระหว่าง 0 – 1.00	$> .90$
Comparative Fit Index	CFI	เพื่อวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ โดยมีค่าระหว่าง 0 – 1.00	$> .95$
Nomad Fit Index	NFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (สุภา มาศ อังสุโชติ และคณะ, 2551, p. 24)	$> .90$
Comparative Fit Index	CFI	เพื่อวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ โดยมีค่าระหว่าง 0 – 1.00	$> .95$
Nomad Fit Index	NFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (สุภา มาศ อังสุโชติ และคณะ, 2551, p. 24)	$> .90$
Standardized root Mean square Residual	Stan- dardized RMR	เพื่อบอกค่าความคลาดเคลื่อนของโมเดลในรูปของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน โดยมีค่าระหว่าง 0 – 100	$< .08$
Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA	เพื่อบอกค่าความความคลาดเคลื่อนของโมเดลในรูปของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ โดยมีค่าระหว่าง 0 – 100	$< .06$

แหล่งที่มา: เสรี ชัดเข้ม, 2551: 28-30.

เมื่อมีการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างเพื่อให้โมเดลมีความสอดคล้องระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับโมเดลเชิงประจักษ์ ด้วยการพิจารณาค่าสถิติต่าง ๆ ในตารางที่ 3.5 แล้วพบว่าโมเดลองค์ประกอบที่ศึกษาไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งตรงกับ เสรี ชัดแจ้ง (2551: 30-31) และ สุภมาส อังศุโชติ และคณะ (2551: 27) ได้เสนอว่า ผู้วิจัยอาจพิจารณาปรับค่าพารามิเตอร์ในโมเดลสมมติฐานใหม่และทดสอบผลการปรับโมเดลนั้น โดยพิจารณาค่าดัชนีดัดแปรโมเดล (Modification Indices - MI) และค่าดัชนี MI นี้เองจะบอกว่า ผู้วิจัยควรเพิ่มหรือตัดพารามิเตอร์ตัวใดออกจากโมเดลเพื่อให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยลักษณะเฉพาะของ โปรแกรม AMOS ในการดัดแปรโมเดล (Model Modification) สามารถปรับค่า MI ของตัวแปรสังเกต แต่ละตัว ซึ่งสามารถปรับข้ามมิติระหว่างตัวแปร Exogenous กับตัวแปร Endogenous ได้

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำวิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้เพื่ออธิบายและยืนยันข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกระบวนการวิจัย ดังนี้

3.2.1 ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมาย คือ ผู้จัดการสาขาทุกภาคของประเทศทั้งหมด 15 ท่าน ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และผู้จัดการสาขาในเขตกรุงเทพและปริมณฑล 5 ท่าน ดังนั้นการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งสิ้น 20 ท่าน ที่สามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 8 ท่าน และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 12 ท่าน

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยโครงสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ได้มาจากการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เป็นการแสวงหาความจริงจากความคิดของผู้บริหารองค์กร ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการ กำหนดนโยบาย แผนงานองค์กร การนำนโยบายไปปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ประเด็นคำถามมี 6 ประเด็น ได้แก่ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge

Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) และ 6) ผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ (Performance: Perf) เพื่อหาข้อมูลเชิงลึกและยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งรายละเอียดคำถามแสดงไว้ในภาคผนวก ข

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาข้อมูลจากปรากฏการณ์จริงมาใช้อธิบายผลการศึกษาเชิงปริมาณที่วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและอิทธิพลทางตรง-ทางอ้อมมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการสัมภาษณ์จะเลือกผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง ในการเก็บข้อมูล จากประชากรเป้าหมายเป็นระดับผู้จัดการและพนักงานที่มีภาระงานค่อนข้างมาก ทำให้มีเวลาในการให้ข้อมูลไม่ตรงกัน ไม่เหมาะกับการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการอื่น เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ผู้วิจัยจึงดำเนินการนัดหมายกลุ่มเป้าหมายด้วยการโทรศัพท์ขอสัมภาษณ์ และติดต่อนัดหมายผ่านผู้ที่มีความใกล้ชิดกับประชากรเป้าหมาย (ถ้ามี) ในกรณีที่ประชากรเป้าหมายไม่สะดวกที่จะให้เข้าพบ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตทำการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์แทน ซึ่งการสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 30 – 60 นาที ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียงเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันและใช้ในการวิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อหาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้

3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เมื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพครบแล้วจะนำข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงมาถอดเป็นข้อความ จากนั้นทำการจัดระเบียบข้อมูลด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ทำการสรุปข้อมูล และแปลความหมายของข้อค้นพบ จากนั้นทำการตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulations) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ที่ทำการสัมภาษณ์ว่า ข้อมูลมีความถูกต้องและสอดคล้องกันหรือไม่ แล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนาอธิบายข้อค้นพบในบทที่ 4 และบทที่ 5 ซึ่งเป็นการผสมผสานวิธีการของระเบียบวิธีการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณที่แตกต่างกัน มาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (Jick, 1979: 602) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์สภาพแวดล้อมของสาขาธนาคาร เป็นต้น

โดยสรุป

ในบทนี้ผู้วิจัยได้เสนอระเบียบวิธีการวิจัย 2 แบบ คือ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมทั้งเสนอ

กลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษา โมเดลสมมติฐาน นิยามปฏิบัติการ ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการแปรผลข้อมูล และนำเสนอวิธีการวิจัยที่ได้ออกแบบไว้ดำเนินการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความตรงและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พร้อมกับการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน จนผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด จากนั้นจึงจะสามารถนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลได้ พร้อมทั้งมีการนำเสนอผลการเก็บข้อมูลจริงและค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งรายละเอียดต่างๆ จะแสดงไว้ในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

จากการออกแบบระเบียบวิธีวิจัยในการดำเนินการศึกษา ในบทนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงาน (Performance: Perf) ของสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน มีตัวแปรเชิงสาเหตุ 5 ตัวแปร คือ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) ซึ่งมีการทดสอบเครื่องมือด้วยค่าสถิติต่างๆ เพื่อยืนยันและให้ความมั่นใจว่าเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามีคุณภาพอยู่ในระดับดี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของธนาคารสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

4.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปร และค่าความโด่งของแต่ละตัวแปร

4.3 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาสภาพปัญหาที่อาจเกิดจากการผันแปรร่วมกันมากเกินไป (Multicollinearity) โดยกำหนดว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้องไม่เกิน 0.7 (Schroeder, 1990)

4.4 ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ค่าแสดงอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต โดยใช้ค่า Cronbach's Alpha ของแต่ละกลุ่มตัวแปร

4.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่ 1 (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยการใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อถือได้ และนำเสนอค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weights) ค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE หรือ ρ_v) และค่าความเชื่อถือได้ของโครงสร้าง (Construct Reliability: CR หรือ ρ_c) เป็นการประเมินความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

4.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่ 2 โดยการใช้โปรแกรม AMOS เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของโมเดลมาตรวัดตัวแปร แล้วนำเสนอค่าสถิติเพื่อประเมินโมเดล ได้แก่ ค่า Chi-square, Degree of Freedom, CMIN, GFI, CFI, RMR, RMSEA

4.7 สมการมาตรวัดตัวแปร จากค่า Standard Regression Weight, ค่า Standard Error, ค่า t-Value, ค่า p-Value และค่า SMC (R^2)

4.1 สถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังธนาคารสาขา ของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) รวมทั้งสิ้น 938 สาขา โดยแยกส่งไปยังสาขาที่มีผลประกอบการสูงสุด 469 สาขา และสาขาที่มีผลประกอบการต่ำสุด 469 สาขา ทั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากกลุ่มงานเครือข่ายสาขาเป็นผู้จำแนกกลุ่มผลประกอบการสาขาให้ผู้วิจัย ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ องค์การระดับสาขา ขณะที่ผู้ที่ทำการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ คือ ผู้จัดการสาขานั้นๆ ผู้จัดการ 1 ท่านต่อ 1 สาขา

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 430 สาขา คิดเป็นร้อยละ 45.85 จาก 938 สาขาที่ได้ส่งแบบสอบถามไป โดยแยกเป็นสาขาที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด 221 สาขา คิดเป็นร้อยละ 47.12 จาก 469 สาขา และสาขาที่มีผลการดำเนินงานต่ำสุด 209 สาขา คิดเป็นร้อยละ 44.56 จาก 469 สาขา ในการตอบแบบสอบถาม

จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่า เป็นเพศชายร้อยละ 70.9 ขณะที่เพศหญิงร้อยละ 29.1 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แยกกลุ่มสาขาออกเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งโดยเฉลี่ยกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ส่วนใหญ่มีลักษณะข้อมูลทั่วไปเหมือนกัน 4 ประการ คือ 1) ผู้จัดการเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง 2) จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด 3) มีจำนวนพนักงานประมาณ 6-8 คน 4) มีฐานเงินฝากประมาณ 13 – 231 ล้านบาท (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของสาขานาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

สถานภาพ	ความถี่			ร้อยละ		
	กลุ่มสูง	กลุ่มต่ำ	รวม	กลุ่มสูง	กลุ่มต่ำ	รวม
เพศ						
ชาย	132	173	305	59.7	82.8	70.9
หญิง	89	36	125	40.3	17.2	29.1
รวม	221	209	430	100.0	100.0	100.0
อายุ						
ต่ำกว่า 40 ปี	36	12	48	16.3	5.7	11.2
40 – 44 ปี	65	24	88	29.4	11.5	20.5
45 – 49 ปี	61	67	129	27.6	32.1	30.0
50 – 54 ปี	37	68	105	16.7	32.5	24.4
55 ปีขึ้นไป	22	38	60	10.0	18.2	14.0
รวม	221	209	430	100.0	100.0	100.0
ประสบการณ์ทำงาน						
ต่ำกว่า 17 ปี	39	9	48	17.6	4.3	11.2
17 – 21 ปี	84	43	126	38.0	20.6	29.3
22 – 26 ปี	34	48	83	15.4	23.0	19.3
27 – 31 ปี	47	80	127	21.3	38.3	29.5
32 ปีขึ้นไป	17	29	46	7.7	13.9	10.7
รวม	221	209	430	100.0	100.0	100.0
การศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	8	16	3.6	3.8	3.7
ปริญญาตรี	59	51	110	26.7	24.4	25.6
ปริญญาโท	154	150	304	69.7	71.8	70.7
รวม	221	209	430	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	ความถี่			ร้อยละ		
	กลุ่มสูง	กลุ่มต่ำ	รวม	กลุ่มสูง	กลุ่มต่ำ	รวม
บริเวณที่ตั้ง						
ย่านธุรกิจในกรุงเทพฯ	41	55	96	18.6	26.3	22.3
ปริมณฑล	23	33	56	10.4	15.8	13.0
อำเภอเมือง	53	54	107	24.0	25.8	24.9
ต่างอำเภอ	73	35	108	33.0	16.7	25.1
อาคารสำนักงาน	7	7	14	3.2	3.3	3.3
ศูนย์การค้า	22	20	42	10.0	9.6	9.8
ไม่ตอบ	2	5	7	0.9	2.4	1.6
รวม	221	209	430	100.0	100.0	100.0
ฐานเงินฝาก						
ต่ำกว่า 13 ล้านบาท	36	32	68	16.3	15.3	15.8
13 – 231 ล้านบาท	122	96	217	55.2	45.9	50.5
232 – 450 ล้านบาท	31	21	53	14.0	10.0	12.3
451 – 669 ล้านบาท	14	13	27	6.3	6.2	6.3
670 ล้านบาทขึ้นไป	18	47	65	8.1	22.5	15.1
รวม	221	209	430	100.0	100.0	100.0
จำนวนพนักงาน						
ต่ำกว่า 6 คน	29	31	59	13.1	14.8	13.7
6 – 8 คน	116	68	184	52.5	32.5	42.8
9 – 11 คน	43	56	103	19.5	26.8	24.0
12 – 14 คน	15	22	37	6.8	10.5	8.6
15 คนขึ้นไป	18	32	47	8.1	15.3	10.9
รวม	221	209	430	100.0	100.0	100.0

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่า แต่ละกลุ่มสาขามีข้อมูลลักษณะทางกายภาพที่แตกต่างกัน ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และทำเลที่ตั้งของสาขาซึ่งมีรายละเอียดแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มสาขาดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างโดยรวมทั้งหมด มีผู้จัดการสาขาที่มีอายุอยู่ในช่วง 45-49 ปี ร้อยละ 30.0 มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วง 27-31 ปี ร้อยละ 21.3 มีที่ตั้งอยู่ต่างอำเภอ ร้อยละ 25.1

2) กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ส่วนใหญ่มีผู้จัดการสาขาที่มีอายุอยู่ในช่วง อายุ 40-44 ปี ร้อยละ 29.4 มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วง 27-31 ปี ร้อยละ 21.3 มีที่ตั้งอยู่ย่านธุรกิจในกรุงเทพฯ ร้อยละ 26.3

3) กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ มีผู้จัดการสาขาที่มีอายุ อยู่ในช่วง 50-54 ปี ร้อยละ 32.5 มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วง 27-31 ปี ร้อยละ 38.3 มีที่ตั้งอยู่ย่านธุรกิจในกรุงเทพฯ ร้อยละ 26.3

การวิเคราะห์ผลการจัดเรียงลำดับประเภทลูกค้ายของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ มีกลุ่มลูกค้าในปริมาณที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.2 (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในตาราง ผน-ฎ ภาคผนวก ค)

ตารางที่ 4.2 การเรียงลำดับประเภทลูกค้าจากมากไปหาน้อย จำแนกตามกลุ่มสาขา

อันดับที่	กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง		กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ		กลุ่มสาขาโดยรวม	
	ประเภทลูกค้า	จำนวนสาขา (Frequency)	ประเภทลูกค้า	จำนวนสาขา (Frequency)	ประเภทลูกค้า	จำนวนสาขา (Frequency)
		221 สาขา		209 สาขา		430 สาขา
1	พ่อค้า-แม่ค้า	92 (41.6%)	พ่อค้า-แม่ค้า	74 (35.4%)	พ่อค้า-แม่ค้า	166 (38.6%)
2	พนักงานเอกชน	59 (26.7%)	แม่บ้าน	49 (23.4%)	แม่บ้าน	92 (21.4%)
3	แม่บ้าน	54 (24.4%)	พนักงานเอกชน	46 (22.0%)	พนักงานเอกชน	90 (20.9%)
4	บริษัท/SME	41 (18.6%)	ข้าราชการ	36 (17.2%)	บริษัท/SME	64 (14.9%)
5	นักธุรกิจ	30 (14.0%)	บริษัท/SME	35 (16.7%)	ข้าราชการ	71 (16.5%)
6	ข้าราชการ	44 (19.9%)	นักธุรกิจ	33 (15.8%)	นักธุรกิจ	68 (13.5%)
7	พนักงาน รัฐวิสาหกิจ	58 (26.2%)	พนักงาน รัฐวิสาหกิจ	44 (21.1%)	พนักงาน รัฐวิสาหกิจ	102 (23.7%)
8	นักศึกษา	55 (24.9%)	นักศึกษา	66 (31.6%)	นักศึกษา	121 (28.1%)

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มสาขาทั้ง 3 กลุ่ม มีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นประเภทพ่อค้าแม่ค้าทั่วไป เหมือนกัน ส่วนประเภทลูกค้าอันดับที่สองและสามของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงคือ พนักงานเอกชน และแม่บ้าน ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำและกลุ่มโดยรวมคือ แม่บ้าน พนักงานเอกชน ตามลำดับ อย่างไรก็ตามทั้ง 3 กลุ่มมีประเภทลูกค้าที่น้อยที่สุดเหมือนกันคือ นักศึกษา

จากตารางที่ 4.1-4.2 จะเห็นได้ว่า ลักษณะทั่วไปของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง คือ มีทำเลที่ตั้งส่วนใหญ่อยู่บริเวณต่างอำเภอ มีพนักงานในสาขาประมาณ 6-8 คน ยอดเงินฝากอยู่ในช่วง 13-231 ล้านบาท มีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นประเภทพ่อค้าแม่ค้าทั่วไป รองลงมาคือ พนักงานเอกชน กลุ่มสาขานี้บริหารจัดการโดยผู้จัดการสาขาที่มีคุณลักษณะเป็นเพศชาย อายุประมาณ 40-44 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ทำงานมานานกว่า 17-21 ปี

ทั้งนี้จากตารางที่ 4.1 - 4.2 ยังพบอีกว่า ลักษณะทั่วไปของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ คือ มีทำเลที่ตั้งอยู่บริเวณย่านธุรกิจในกรุงเทพมหานคร มีพนักงานในสาขาประมาณ 6-8 คน ยอดเงินฝากอยู่ในช่วง 13-231 ล้านบาท มีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นประเภทพ่อค้าแม่ค้าทั่วไป รองลงมาคือ แม่บ้าน กลุ่มสาขานี้บริหารจัดการโดยผู้จัดการสาขาที่มีคุณลักษณะเป็นเพศชาย อายุประมาณ 50-54 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ทำงานมานานกว่า 27-31 ปี

ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์จึงแสดงให้เห็นว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงแตกต่างจากกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำในด้านทำเลที่ตั้ง ประเภทลูกค้า อายุ และประสบการณ์ทำงานของผู้จัดการสาขา

4.2 สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

ในส่วนนี้ได้นำเสนอค่าสถิติพื้นฐานของ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) และ 6) ผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ (Performance: Perf) เรียงตามลำดับตัวแปร ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของตัวแปร (n = 430)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	จำนวน ข้อ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)	ค่าความเบ้ Skewness	ค่าความโด่ง Kurtosis	แปลผล
สถานการณ์ การแข่งขัน CR	การขับเคลื่อนการ แข่งขัน Drive	5	5.49	0.96	-0.95	1.14	ค่อนข้าง มาก
	การแข่งขันภายใน IN	4	5.83	0.85	-0.72	0.12	มาก
	การแข่งขันภายนอก Out	2	5.10	1.18	-0.59	0.12	ค่อนข้าง มาก
บรรยากาศ การเรียนรู้	รับรู้และเรียนรู้ต่อเนื่อง PC	7	5.28	0.97	-0.70	0.46	ค่อนข้าง มาก
LC	การส่งเสริมการเรียนรู้ PI	6	5.40	1.08	-0.93	1.09	ค่อนข้าง มาก
	การติดต่อสื่อสาร CO	5	5.39	1.06	-0.72	0.26	ค่อนข้าง มาก
	การทำงานยืดหยุ่นและ อิสระ FA	6	5.25	1.13	-0.71	0.24	ค่อนข้าง มาก
การจัดการ ความรู้ KM	การสร้างและค้นหา ความรู้ KC	4	5.44	1.02	-0.84	0.77	ค่อนข้าง มาก
	การจัดเก็บความรู้ KA	6	5.08	1.15	-0.72	0.65	ค่อนข้าง มาก
	การเผยแพร่แลกเปลี่ยน เรียนรู้ KS	6	5.42	1.04	-0.77	0.47	ค่อนข้าง มาก
	การใช้ความรู้ KU	8	5.16	1.07	-0.61	0.22	ค่อนข้าง มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	จำนวน ข้อ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)	ค่าความเบ้ Skewness	ค่าความโด่ง Kurtosis	แปลผล
ความพร้อม ในการ ปรับตัว RC	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป Rc_tf	5	5.70	0.91	-0.86	0.50	มาก
	ภาวะผู้นำเชิง แลกเปลี่ยน Rc_ts	4	5.66	1.26	0.58	0.98	มาก
	โครงสร้างองค์การ Rc_S	7	5.44	1.04	-0.827	0.72	ค่อนข้าง มาก
นวัตกรรม IN	กลยุทธ์ In_str	5	5.34	1.14	-0.81	0.50	ค่อนข้าง มาก
	ผลิตภัณฑ์ In_Pd	5	4.98	1.30	-0.65	0.23	ค่อนข้าง มาก
	กระบวนการ In_Pp	5	5.26	1.13	-0.87	0.75	ค่อนข้าง มาก
ผลการ ดำเนินการ Perf	ความพึงพอใจของ พนักงาน Em	9	5.47	1.01	-0.70	0.18	ค่อนข้าง มาก
	ความพึงพอใจของ ลูกค้า Cus	5	6.11	0.82	-1.42	2.51	มาก
	การเงิน Fin	2	3.30	1.53	0.46	-0.03	ค่อนข้าง น้อย

จากตารางที่ 4.3 และภาคผนวก ค ในตาราง ก และตาราง ข สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์
ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

4.2.1 สถานการณ์การแข่งขัน

การวิจัยครั้งนี้ มาตรฐานสถานการณ์การแข่งขันเป็นตัวแปรแฝงที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ปัจจัย ได้แก่ ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน ซึ่งมีข้อคำถาม 5 ข้อ การวิเคราะห์การแข่งขันภายใน ซึ่งมีข้อคำถาม 4 ข้อ และการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก ซึ่งมีข้อคำถาม 2 ข้อ รวมมีข้อคำถามทั้งสิ้น 9 ข้อ จากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน สามารถสรุปลักษณะมาตรวัดตัวแปรสังเกตได้ของสถานการณ์การแข่งขัน ได้แก่ 1) ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน 2) การวิเคราะห์การแข่งขันภายใน และ 3) การวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก ดังนี้

4.2.1.1 ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขามีตัวขับเคลื่อนการแข่งขันในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.49$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ค.) พบว่าธนาคารสาขามีตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.48 – 6.05 โดยได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงานมากที่สุด ($\bar{X} = 6.05$) รองลงมาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง/รางวัล เมื่อมีผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.97$) และการได้ผลตอบแทนและรางวัล ทำให้พนักงานศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าในระดับมาก ($\bar{X} = 5.51$) ตามลำดับ

4.2.1.2 การแข่งขันภายใน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขามีการวิเคราะห์การแข่งขันภายในในระดับมาก ($\bar{X} = 5.83$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ค.) พบว่าธนาคารสาขามีการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน ในระดับมากถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.53 – 6.21 โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด ($\bar{X} = 6.21$) รองลงมาการกำหนด KPI ทำให้พนักงานศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.96$) และมีการประชุมเพื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.59$) ตามลำดับ

4.2.1.3 การแข่งขันภายนอก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขามีการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอกในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.10$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ค.) พบว่าธนาคารสาขามีการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.08 – 5.12 โดยมีการสังเกตการณ์ ติดตามสินค้าและบริการของกลุ่มแข่งมากที่สุด ($\bar{X} = 5.08$) รองลงมาทำการศึกษากลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานของกลุ่มแข่ง มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.12$) ตามลำดับ

4.2.2 บรรยายการเรียนรู้

4.2.2.1 รับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขาที่มีการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.28$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ก.) พบว่าธนาคารสาขาที่มีการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.85 – 5.74 โดยส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอมากที่สุด ($\bar{X} = 5.74$) รองลงมาพนักงานได้รับความรู้โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลที่เคยประสบความสำเร็จมีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.60$) และเปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตให้แก่พนักงานไปพร้อมๆ กับการทำงาน ค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.47$) ตามลำดับ

4.2.2.2 การส่งเสริมการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขาที่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.40$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ก.) พบว่าธนาคารสาขาที่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.02 – 5.65 โดยองค์การนี้มองว่าการฝึกอบรมมีคุณค่ามากที่สุด ($\bar{X} = 5.65$) รองลงมา มีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ทำให้เรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.53$) และพนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ เมื่อมีโครงการใหม่ๆ หรือเรื่องใหม่ๆ มีค่าระดับค่อนข้าง ($\bar{X} = 5.49$) ตามลำดับ

4.2.2.3 การติดต่อสื่อสาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขาที่มีการติดต่อสื่อสารในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.39$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ก.) พบว่าธนาคารสาขาการติดต่อสื่อสาร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.06 – 5.72 โดยบรรยากาศของการสื่อสารภายในเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและน่าเชื่อถือได้มากที่สุด ($\bar{X} = 5.72$) รองลงมาในหน่วยงานของคุณ การพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นสิ่งที่กระทำได้ง่าย มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.48$) และกระตือรือร้นในการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่ทำให้งานออกมาดีและไม่ดี ในลักษณะการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลมีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 4.46$) ตามลำดับ

4.2.2.4 การทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขาที่มีการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.25$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ก.) พบว่าธนาคารสาขาที่มีการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระในระดับปานกลางถึงมากที่สุด มี

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.96 – 5.57 โดยให้โอกาสท่านตัดสินใจได้ด้วยตนเองที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุได้มากที่สุด ($\bar{X} = 5.57$) รองลงมา มีการสนับสนุนระบบช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.45$) และมีการสื่อสารสองทาง คือ ส่ง ข้อเสนอแนะ (Comment) กลับไปยังต้นทางการสื่อสาร (เขต, สำนักงานใหญ่) มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 4.48$) ตามลำดับ

4.2.3 การจัดการความรู้

4.2.3.1 การสร้างและค้นหาความรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขา มีการสร้างและค้นหาความรู้ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.44$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ค.) พบว่าธนาคารสาขา มีการสร้างและค้นหาความรู้ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.21 – 5.69 โดยสนับสนุนพนักงานและทีมที่สามารถสร้างองค์ความรู้มากที่สุด ($\bar{X} = 5.69$) รองลงมาตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ใหม่จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.46$) และแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานเสมอ มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.38$) ตามลำดับ

4.2.3.2 การจัดเก็บความรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขา มีการจัดเก็บความรู้ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.08$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ค.) พบว่าธนาคารสาขา มีการจัดเก็บความรู้ ในระดับปานกลางถึงมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.87 - 5.34 โดยสรุปรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มเมื่อประสบความสำเร็จ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.34$) รองลงมารวบรวมวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.32$) และรวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 4.87$) ตามลำดับ

4.2.3.3 การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขา มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.42$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ค.) พบว่าธนาคารสาขา มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.27 – 5.71 โดยเห็นคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน/ทีมงาน/องค์กรมีเวทีให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องงานและอื่นๆ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.71$) รองลงมาใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงาน มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.48$) และมี

การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเชื่อมโยงความรู้ระหว่าง กลุ่มคน/ฝ่ายต่างๆ ในสาขาและสาขาอื่นๆ มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.37$) ตามลำดับ

4.2.3.4 การใช้ความรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขามีการใช้ความรู้ ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.16$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ก.) พบว่า ธนาคารสาขามีการใช้ความรู้ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.05 – 5.34 โดยเปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่าย Intranet มากที่สุด ($\bar{X} = 5.34$) รองลงมาได้ศึกษาผลงานและเกิดการเรียนรู้ประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจากการพูดคุยผ่านการประชุมทุกวัน มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.25$) และ ฝึกอบรมให้มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์และทดลองทำสิ่งใหม่ มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.22$) ตามลำดับ

4.2.4 ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4.2.4.1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขามีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในระดับมาก ($\bar{X} = 5.70$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ก.) พบว่า ธนาคารสาขามีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.36 – 6.09 โดยตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มากที่สุด ($\bar{X} = 6.09$) รองลงมาปรับแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมีบางสิ่งเกิดขึ้น โดยที่ไม่ได้รับการคาดหมาย มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.76$) ฟังและวิจารณ์มุมมองที่หลากหลายอย่างตั้งอกตั้งใจ มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 4.48$) ตามลำดับ

4.2.4.2 ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขามีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.44$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ก.) พบว่าธนาคารสาขามีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.50 – 5.88 โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเรียนรู้ วางแผนงาน นำเสนอความรู้ใหม่ๆ และแก้ปัญหาไปด้วยกันในการทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย (KPI ที่กำหนด) มากที่สุด ($\bar{X} = 5.88$) รองลงมารับผิดชอบและคำนึงถึงผลกระทบของการแก้ปัญหาที่จะมีต่อส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ มีค่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 5.71$) และเตรียมพร้อมป้องกันกับบางสิ่งที่จะเกิดขึ้น โดยปรับแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.53$) ตามลำดับ

4.2.4.3 โครงสร้างองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขามีโครงสร้างองค์กรในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.44$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ค.) พบว่าธนาคารสาขามีโครงสร้างองค์กร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.35 – 5.57 โดยบทบาทและเนื้องานต่างๆ ในองค์กรของท่านถูกออกแบบมาให้ทำงานร่วมการเป็นทีม มากที่สุด ($\bar{X} = 5.57$) รองลงมาโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายในและระหว่างสาขา มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.52$) และลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 4.48$) ตามลำดับ

4.2.5 นวัตกรรม

4.2.5.1 กลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขามีกลยุทธ์ ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.34$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ค.) พบว่าธนาคารสาขามีกลยุทธ์ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.24 – 5.61 โดยเปิดโอกาสและกระตุ้นให้นำนวัตกรรม วิธีการ และกลยุทธ์ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (KPI ที่กำหนด) มากที่สุด ($\bar{X} = 5.61$) รองลงมากระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้งานของสาขาบรรลุผลสำเร็จ มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.30$) และเป็นผลงาน วิธีการ กระบวนการที่มีอยู่แล้ว แต่นำมาปรับปรุงหรือพัฒนาใหม่ๆ มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.29$) ตามลำดับ

4.2.5.2 ผลិតภัณฑ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขามีผลิตภัณฑ์ ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 4.98$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ค.) พบว่าธนาคารสาขามีผลิตภัณฑ์ ในระดับปานกลางถึงมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.56 – 5.21 โดยจำนวนสินค้าและบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดเร็วกว่าคู่แข่ง มากที่สุด ($\bar{X} = 5.21$) รองลงมาได้นำสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้ว มาปรับปรุงหรือพัฒนาให้เป็นสิ่งใหม่ๆ มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.13$) และมีการทดลองเกี่ยวกับบริการใหม่ๆ มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.07$) ตามลำดับ

4.2.5.3 นวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขามีกระบวนการทำงานในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.26$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ค.) พบว่าธนาคารสาขามีกระบวนการทำงาน ในระดับปานกลางถึงมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.93 – 5.62 โดย

กระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ด้านวิธีการทำงาน มากที่สุด ($\bar{X} = 5.62$) รองลงมาสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานและการบริหารงานภายในสาขาได้เมื่อเห็นสมควร มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.40$) และพนักงานมีโอกาช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเดียวกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้ มีค่าระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.20$) ตามลำดับ

4.2.6 ผลการดำเนินการ

4.2.6.1 ความพึงพอใจของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้จัดการสาขาระบุว่าพนักงานสาขา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 5.47$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ก.) พบว่าธนาคารสาขา มีความพึงพอใจของพนักงาน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.19 – 5.61 โดยให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่ลูกค้าเพียงพอและเหมาะสม มากที่สุด ($\bar{X} = 5.61$) รองลงมา ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นเลิศ มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.58$) และสั่งสม จัดเก็บ บทเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานดีๆ ในการปฏิบัติงานมากกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 5.53$) ตามลำดับ

4.2.6.2 ความพึงพอใจของลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขา มีความพึงพอใจของลูกค้า ในระดับมาก ($\bar{X} = 6.11$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ก.) พบว่า ธนาคารสาขา มีความพึงพอใจของลูกค้า ในระดับมากถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 5.94 – 6.31 โดยให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสมากที่สุด ($\bar{X} = 6.31$) รองลงมายอมรับฟังคำติชม แสดงความคิดเห็น จากลูกค้า มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 6.25$) และมีรูปแบบสินค้าและบริการที่หลากหลาย มีค่าระดับมาก ($\bar{X} = 6.10$) ตามลำดับ

4.2.6.3 ผลการดำเนินงานทางการเงิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 พบว่า ธนาคารสาขา มีผลการดำเนินงานทางการเงินในระดับค่อนข้างน้อย ($\bar{X} = 3.33$) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ก (ภาคผนวก ก.) พบว่าธนาคารสาขามีตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน ในระดับค่อนข้างน้อย มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.38 – 4.22 โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) มากที่สุด ($\bar{X} = 6.05$) รองลงมาคือ กำไรสุทธิมีค่าระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.22$) ตามลำดับ

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาสภาพปัญหาที่อาจเกิดจากการผันแปรร่วมกันมากเกินไป (Multicollinearity) กล่าวคือ การที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากเกินไปอาจเกิดปัญหาทำให้ผลการวิเคราะห์มีความคลาดเคลื่อนสูง ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ Multicollinearity ระหว่างตัวแปรโดยพิจารณาค่า Bivariate Correlation ของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ในโมเดล เกณฑ์ในการพิจารณา คือ ค่าความสัมพันธ์ไม่ควรมีค่ามากกว่า 0.7 (Schroeder, 1990) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.3 จากตารางดังกล่าว พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.001 – 0.691 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า 0.7 สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ไม่มีปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงเกินไป ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	$\bar{X}$	SD.	DRIVE	OUT	IN	PC	PI	CO	FA	KC	KA	KS	KU	RC_S	RC_tf	RC_ts	IN_PP	IN_PD	IN_STR	EM	CUS	FIN
DRIVE	5.490	.957	1.000																			
OUT	5.101	1.181	.506(**)	1.000																		
IN	5.830	.848	.527(**)	.463(**)	1.000																	
PC	5.283	.970	.622(**)	.534(**)	.464(**)	1.000																
PI	5.401	1.080	.580(**)	.457(**)	.410(**)	.611(**)	1.000															
CO	5.392	1.058	.452(**)	.364(**)	.374(**)	.539(**)	.594(**)	1.000														
FA	5.250	1.129	.547(**)	.434(**)	.327(**)	.620(**)	.648(**)	.605(**)	1.000													
KC	5.440	1.024	.529(**)	.440(**)	.403(**)	.641(**)	.658(**)	.656(**)	.645(**)	1.000												
KA	5.079	1.151	.522(**)	.504(**)	.461(**)	.596(**)	.594(**)	.566(**)	.621(**)	.666(**)	1.000											
KS	5.425	1.045	.563(**)	.446(**)	.441(**)	.629(**)	.578(**)	.667(**)	.696(**)	.606(**)	.637(**)	1.000										
KU	5.157	1.068	.497(**)	.446(**)	.414(**)	.614(**)	.624(**)	.612(**)	.632(**)	.697(**)	.683(**)	.688(**)	1.000									
RC_S	5.439	1.036	.517(**)	.372(**)	.358(**)	.571(**)	.610(**)	.682(**)	.644(**)	.664(**)	.634(**)	.636(**)	.692(**)	1.000								
RC_tf	5.698	.911	.499(**)	.325(**)	.373(**)	.531(**)	.584(**)	.625(**)	.679(**)	.659(**)	.545(**)	.616(**)	.616(**)	.647(**)	1.000							
RC_ts	5.661	1.266	.369(**)	.334(**)	.307(**)	.435(**)	.408(**)	.483(**)	.519(**)	.536(**)	.483(**)	.578(**)	.526(**)	.563(**)	.655(**)	1.000						
IN_PP	5.263	1.125	.478(**)	.360(**)	.309(**)	.520(**)	.512(**)	.617(**)	.684(**)	.584(**)	.625(**)	.618(**)	.622(**)	.627(**)	.650(**)	.589(**)	1.000					
IN_PD	4.976	1.296	.472(**)	.390(**)	.308(**)	.501(**)	.527(**)	.496(**)	.619(**)	.468(**)	.627(**)	.577(**)	.664(**)	.690(**)	.541(**)	.443(**)	.631(**)	1.000				
IN_STR	5.344	1.135	.497(**)	.365(**)	.351(**)	.535(**)	.527(**)	.632(**)	.678(**)	.609(**)	.646(**)	.648(**)	.685(**)	.669(**)	.619(**)	.579(**)	.625(**)	.641(**)	1.000			
EM	5.472	1.006	.518(**)	.414(**)	.348(**)	.530(**)	.595(**)	.652(**)	.621(**)	.646(**)	.630(**)	.690(**)	.674(**)	.679(**)	.617(**)	.572(**)	.675(**)	.687(**)	.691(**)	1.000		
CUS	6.112	.824	.455(**)	.293(**)	.429(**)	.464(**)	.442(**)	.465(**)	.481(**)	.532(**)	.416(**)	.588(**)	.465(**)	.570(**)	.643(**)	.464(**)	.693(**)	.409(**)	.590(**)	.624(**)	1.000	
FIN	3.302	1.530	.012	-.037	.052	.042	-.020	-.037	.004	-.041	-.021	-.015	.020	.036	.018	-.056	.001	.012	-.043	.012	-.041	1.000

หมายเหตุ: Drive = ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน, IN = วิเคราะห์การแข่งขันภายใน, Out = วิเคราะห์การแข่งขันภายนอก, PC = รับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง, PI = การส่งเสริมการเรียนรู้, CO = การติดต่อสื่อสาร, FA = การทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ, KC = สร้างและค้นหาความรู้, KA = การจัดเก็บความรู้, KS = การเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้, KU = การใช้ความรู้, RC_tf = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป, RC_ts = ภาวะผู้นำการปฏิบัติ, RC_S = โครงสร้างองค์กร, IN_str = นวัตกรรมทางกลยุทธ์การบริการ, IN_Pd = นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์, IN_Pp = นวัตกรรมทางกระบวนการทำงาน, Em = ความพึงพอใจของพนักงาน, Cus = ความพึงพอใจของลูกค้า, Fin = ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

4.4 อำนาจจำแนก และความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 430 ชุด มาคำนวณหาค่าความเชื่อถือได้ของข้อคำถามมาตรวัดตัวแปรสังเกตได้ โดยได้แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation) และค่า Cronbach's alpha เพื่อแสดงหลักฐานว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในครั้งนี้มีความเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 4.5 ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อถือได้ของมาตรวัดสถานการณ์การแข่งขัน

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายใน องค์ประกอบ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
Drive	D1	0.577	0.809
	D2	0.626	
	D3	0.546	
	D4	0.647	
	D5	0.637	
CR_In	In1	0.771	0.880
	In2	0.645	
	In3	0.751	
	In4	0.804	
CR_Out	Out1	0.785	0.878
	Out2	0.785	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.5 พบว่า ค่าอำนาจการจำแนกของตัวขับเคลื่อนการแข่งขันมีค่าระหว่าง 0.546 - 0.647 และค่าความเชื่อถือได้ของตัวขับเคลื่อนการแข่งขันเท่ากับ 0.809 ค่าอำนาจการจำแนกของการแข่งขันภายในมีค่าระหว่าง 0.645 - 0.804 และค่าความเชื่อถือได้ของการแข่งขันภายในเท่ากับ 0.880 ค่าอำนาจการจำแนกของการแข่งขันภายนอกมีค่า 0.785 และค่าความเชื่อถือได้ของการแข่งขันภายนอกเท่ากับ 0.878 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.6 ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อถือได้ของมาตรวัดบรรยากาศการเรียนรู้

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายใน องค์ประกอบ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
PC	PC1	0.571	0.875
	PC 2	0.734	
	PC 3	0.741	
	PC 4	0.628	
	PC 5	0.642	
	PC 6	0.644	
	PC 7	0.641	
PI	PI 1	0.590	0.908
	PI 2	0.798	
	PI 3	0.768	
	PI 4	0.809	
	PI 5	0.788	
	PI 6	0.722	
CO	CO 1	0.691	0.887
	CO 2	0.711	
	CO 3	0.737	
	CO 4	0.785	
	CO 5	0.735	
FA	FA 1	0.651	0.912
	FA 2	0.783	
	FA 3	0.729	
	FA 4	0.812	
	FA 5	0.805	
	FA 6	0.746	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าอำนาจการจำแนกของการรับรู้และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องมีค่าระหว่าง 0.571 - 0.741 และค่าความเชื่อถือได้ของการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เท่ากับ 0.875 ค่าอำนาจการจำแนกของการส่งเสริมการเรียนรู้มีค่าระหว่าง 0.590 - 0.809 และค่า ความเชื่อถือได้ของการส่งเสริมการเรียนรู้เท่ากับ 0.908 ค่าอำนาจการจำแนกของการติดต่อสื่อสารมี ค่าระหว่าง 0.691 - 0.785 และค่าความเชื่อถือได้ของการติดต่อสื่อสารเท่ากับ 0.887 ค่าอำนาจการ จำแนกของการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระมีค่าระหว่าง 0.651 - 0.812 และค่าความเชื่อถือได้ของ การทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระเท่ากับ 0.912 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจ จำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.7 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดการจัดการความรู้

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายใน องค์ประกอบ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
KC	KC 1	0.772	0.880
	KC 2	0.646	
	KC 3	0.805	
	KC 4	0.751	
KA	KA 1	0.789	0.953
	KA 2	0.831	
	KA 3	0.885	
	KA 4	0.876	
	KA 5	0.889	
	KA 6	0.859	
KS	KS 1	0.747	0.917
	KS 2	0.826	
	KS 3	0.797	
	KS 4	0.813	
	KS 5	0.712	
	KS 6	0.696	

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายใน องค์ประกอบ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
KU	KU 1	0.734	0.932
	KU 2	0.771	
	KU 3	0.791	
	KU 4	0.791	
	KU 5	0.688	
	KU 6	0.844	
	KU 7	0.831	
	KU 8	0.663	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.7 พบว่า ค่าอำนาจการจำแนกของการสร้างและค้นหาความรู้มีค่าระหว่าง 0.646 - 0.805 และค่าความเชื่อถือได้ของการสร้างและค้นหาความรู้เท่ากับ 0.880 ค่าอำนาจการจำแนกของการจัดเก็บความรู้มีค่าระหว่าง 0.789 - 0.889 และค่าความเชื่อถือได้ของการจัดเก็บความรู้เท่ากับ 0.953 ค่าอำนาจการจำแนกของการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีค่าระหว่าง 0.696 - 0.826 และค่าความเชื่อถือได้ของการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เท่ากับ 0.917 ค่าอำนาจการจำแนกของการใช้ความรู้มีค่าระหว่าง 0.663 - 0.844 และค่าความเชื่อถือได้ของการใช้ความรู้เท่ากับ 0.932 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.8 ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อถือได้ของมาตรวัดความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายใน องค์ประกอบ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
Rc_S	Rc_S1	0.709	0.921
	Rc_S2	0.817	
	Rc_S3	0.792	
	Rc_S4	0.678	
	Rc_S5	0.801	
	Rc_S6	0.698	
	Rc_S7	0.799	
Rc_tf	Rc_tf1	0.648	0.852
	Rc_tf2	0.704	
	Rc_tf3	0.673	
	Rc_tf4	0.661	
	Rc_tf5	0.660	
Rc_ts	Rc_ts1	0.751	0.880
	Rc_ts2	0.646	
	Rc_ts3	0.805	
	Rc_ts4	0.772	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าอำนาจการจำแนกของโครงสร้างองค์การมีค่าระหว่าง 0.678 - 0.817 และค่าความเชื่อถือได้ของโครงสร้างองค์การเท่ากับ 0.921 ค่าอำนาจการจำแนกของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีค่าระหว่าง 0.648 - 0.704 และค่าความเชื่อถือได้ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเท่ากับ 0.852 ค่าอำนาจการจำแนกของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีค่าระหว่าง 0.646 - 0.805 และค่าความเชื่อถือได้ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเท่ากับ 0.880 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.9 ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อถือได้ของมาตรวัดนวัตกรรม

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายใน องค์ประกอบ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
In_Pp	In_Pp1	0.778	0.926
	In_Pp2	0.779	
	In_Pp3	0.875	
	In_Pp4	0.759	
	In_Pp5	0.853	
In_Pd	In_Pd1	0.683	0.908
	In_Pd2	0.819	
	In_Pd3	0.805	
	In_Pd4	0.769	
	In_Pd5	0.789	
In_Str	In_Str1	0.732	0.905
	In_Str2	0.768	
	In_Str3	0.712	
	In_Str4	0.788	
	In_Str5	0.822	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่าอำนาจการจำแนกของกระบวนการทำงานมีค่าระหว่าง 0.759 - 0.875 และค่าความเชื่อถือได้ของกระบวนการทำงานเท่ากับ 0.926 ค่าอำนาจการจำแนกของผลิตภัณฑ์มีค่าระหว่าง 0.683 - 0.819 และค่าความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์เท่ากับ 0.908 ค่าอำนาจการจำแนกของกลยุทธ์มีค่าระหว่าง 0.712 - 0.822 และค่าความเชื่อถือได้ของกลยุทธ์เท่ากับ 0.905 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.10 ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อถือได้ของมาตรวัดผลการดำเนินงานของสาขา

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายใน องค์ประกอบ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
Em	Em1	0.613	0.928
	Em2	0.753	
	Em3	0.706	
	Em4	0.815	
	Em5	0.786	
	Em6	0.773	
	Em7	0.752	
	Em8	0.779	
	Em9	0.679	
Cus	Cus1	0.651	0.869
	Cus2	0.716	
	Cus3	0.705	
	Cus4	0.703	
	Cus5	0.696	
Fin	Kpi	-0.026	-0.052
	Profit	-0.026	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่าอำนาจการจำแนกของความพึงพอใจของพนักงานมีค่าระหว่าง 0.613 - 0.815 และค่าความเชื่อถือได้ของความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับ 0.928 ค่าอำนาจการจำแนกของความพึงพอใจของลูกค้ามีค่าระหว่าง 0.651 - 0.716 และค่าความเชื่อถือได้ของความพึงพอใจของลูกค้าเท่ากับ 0.869 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับสูง ส่วนค่าอำนาจการจำแนกของผลการดำเนินงานด้านการเงินมีค่า -0.026 และค่าความเชื่อถือได้ของผลการดำเนินงานด้านการเงินเท่ากับ -0.052 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับต่ำ จากการที่ผู้วิจัยจำเป็นต้องใช้มาตรวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) และผลกำไรสุทธิ (Profit) ซึ่งปัจจุบัน

นี้ธนาคารไทยพาณิชย์ใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวในการวัดผลการดำเนินงานของแต่ละสาขา และประกอบกับเป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลภายในของธนาคาร ซึ่งใน KPI จะมีรายละเอียดย่อยแต่ละด้าน ซึ่งธนาคารไม่อนุญาตให้เปิดเผยถึงรายละเอียดดังกล่าวได้ ฉะนั้นจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดข้อจำกัดในส่วนการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ต้องใช้ KPI ที่เป็นคะแนนรวมและผลกำไรสุทธิของแต่ละสาขา เท่านั้น

4.5 การตรวจสอบอคติของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ คือ สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยต้องตอบโจทยว่า ผู้ใดควรจะเป็นตัวแทนที่ดีที่สุดในการตอบคำถามและให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของสาขาต่างๆ ของธนาคารไทยพาณิชย์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ผู้จัดการสาขาเป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม เนื่องจาก ผู้จัดการสาขาเป็นบุคคลสำคัญของสาขานาการซึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการสาขานั้นๆ อย่างไรก็ตาม ด้วยตระหนักว่า การให้ผู้จัดการสาขาเป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถามอาจนำมาซึ่งปัญหาการเกิดอคติในการตอบแบบสอบถามและนำไปสู่การวิเคราะห์ผลการวิจัยที่บิดเบือน ไม่ตรงกับความเป็นจริง

เพื่อแก้ปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้วิธีการจัดการอคติอันเกิดจากการรายงานผลด้วยตนเอง (Self-reporting) ตามข้อเสนอของ Podsakoff & Organ ในบทความเรื่อง “Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects” ตีพิมพ์ใน Journal of Management ในปี ค.ศ. 1986 โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการแบ่งแยกการวัด (Separation of Measurement) (Podsakoff & Organ, 1986: 539-540) ซึ่งเป็นการตรวจสอบอคติจากการรายงานผลด้วยตนเองด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลในต่างเวลา ต่างสถานที่ หรือต่างวิธีการ จากนั้นนำผลการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์หาความแตกต่างของการรายงานผล

ตัวอย่างงานวิจัยที่ใช้แนวทางข้างต้นเพื่อตรวจสอบอคติจากการตอบแบบสอบถามด้วยวิธีการรายงานผลด้วยตนเอง ได้แก่ คุษณินพนธ์ เรื่อง “Performance Effects of Corporate Diversification: Roles of Knowledge Resources, Knowledge Management Capability and Information Technology” ของ Tanriverdi (2001) แห่งมหาวิทยาลัย Boston ประเทศสหรัฐอเมริกา Tanriverdi กำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารองค์กร และผู้บริหารด้าน IT ตอบแบบสอบถามด้วยวิธีการรายงานผลด้วยตนเอง (self-reporting) อย่างไรก็ตาม Tanriverdi (2008: 80-83) ได้ใช้วิธีการแบ่งแยกการวัดเพื่อตรวจสอบอคติของการตอบของกรุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) การแบ่งกลุ่มตัวอย่าง

ออกเป็น “ผู้ตอบแบบสอบถาม (Respondents)” และ “กลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ผู้ตอบแบบสอบถาม (Non-respondents)” 2) การแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งคืนกลับมาก่อน (Early Respondents)” และ “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งคืนกลับภายหลัง (Late Respondents)” ทั้งนี้ Tanriverdi กำหนดให้เวลาถึงหนึ่งของระยะการเก็บข้อมูลเป็นจุดแบ่ง (Cutoff) 3) การแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็น “ผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางเว็บไซต์ (Web-Based Survey)” และ “ผู้ตอบแบบสอบถามผ่านกระดาษ (Paper-Based Survey)” ทั้งนี้ ค่าการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มจะถูกนำมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติด้วยสถิติ t-test ทั้งนี้ ค่าสถิติที่ได้ต้องไม่มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะทดสอบด้วยกลุ่มตัวอย่างประเภทต่างๆ จึงจะถือว่า การตอบนั้นปราศจากอคติ

นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างบทความวิจัยเรื่อง Technological Capabilities and Firm Performance: The Case of Small Manufacturing Firms in Japan โดย Isobe และคณะในปี ค.ศ. 2008 ซึ่งกำหนดให้กลุ่มตัวอย่าง คือ ปรธานบริษัท ในการตรวจสอบอคติในการตอบของกลุ่มตัวอย่าง Isobe และคณะได้ใช้วิธีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งคืนกลับมาก่อน (Early Respondents)” และ “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งคืนกลับภายหลัง (Late Respondents)” จากนั้นประเมินค่าความแตกต่างในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ตามตัวแปรต่างๆ ที่ศึกษาด้วยสถิติ t-test ผลพบว่า ค่าการตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ในแต่ละตัวแปรที่ศึกษาไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ แสดงว่า การตอบของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ปราศจากอคติ (Isobe et al., 2008)

จากข้างต้น ผู้วิจัยจึงประยุกต์การตรวจสอบอคติของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการสาขาออกเป็น 1) “ผู้จัดการสาขาที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาก่อน (Early Respondents)” และ “ผู้จัดการสาขาที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับภายหลัง (Late Respondents)” โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง คือ ผู้ที่ตอบแบบสอบถามและส่งคืนกลับมาระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคม ถือเป็น “กลุ่มที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาก่อน” และ ผู้ที่ตอบแบบสอบถามและส่งคืนกลับมาระหว่างเดือนเมษายนถึงมิถุนายน ถือเป็น “กลุ่มที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับภายหลัง” และ 2) “ผู้จัดการสาขาในกลุ่มที่มีผลประกอบการสูง” และ “ผู้จัดการสาขาในกลุ่มที่มีผลประกอบการต่ำ” จากนั้น ผู้วิจัยนำกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ไปทดสอบความแตกต่างของค่าการตอบด้วยสถิติ t-test ตามตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งอาศัยการตอบแบบรายงานผลด้วยตนเองจากผู้จัดการ ได้แก่ ตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน ตัวแปรการจัดการความรู้ ตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ ตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรนวัตกรรม ผลการทดสอบเป็นดังตารางที่ 4.11 ซึ่งพบว่า หากจำแนกกลุ่มตัวอย่างทั้ง “ผู้จัดการสาขา

ที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาก่อน (Early Respondents)” และ “ผู้จัดการสาขาที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับภายหลัง (Late Respondents)” และ “ผู้จัดการสาขาในกลุ่มที่มีผลประกอบการสูง” และ “ผู้จัดการสาขาในกลุ่มที่มีผลประกอบการต่ำ” ค่าการตอบแบบสอบถามในตัวแปรต่างๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ปราศจากอคติในการตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.11 การประเมินอคติในการตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร/กลุ่มตัวอย่าง		n	$\bar{X}$	SD	t-Value	d.f.	Sig.
DRIVE	Pre	226	5.4087	.96814	-1.862	428	.063
	Post	204	5.5804	.93914			
	high	221	5.4792	.97065	-.244	428	.807
	Low	209	5.5018	.94503			
CR_OUT	Pre	226	5.0685	1.16228	-.607	428	.544
	Post	204	5.1377	1.20373			
	high	221	5.0653	1.20434	-.649	428	.517
	Low	209	5.1394	1.15800			
CR_IN	Pre	226	5.7372	.82523	-2.389	428	.057
	Post	204	5.9318	.86302			
	high	221	5.8399	.87183	.260	428	.795
	Low	209	5.8186	.82395			
PC	Pre	226	5.2905	.97794	.163	428	.871
	Post	204	5.2752	.96391			
	high	221	5.3340	.95105	1.117	428	.265
	Low	209	5.2295	.98950			
PI	Pre	226	5.3484	1.09251	-1.062	428	.289
	Post	204	5.4592	1.06467			
	high	221	5.4273	1.04871	.521	428	.603
	Low	209	5.3730	1.11308			
CO	Pre	226	5.4888	.97387	2.009	428	.054
	Post	204	5.2843	1.13621			
	high	221	5.4796	.94378	1.774	428	.077
	Low	209	5.2990	1.16124			
FA	Pre	226	5.3094	1.11396	1.144	428	.253
	Post	204	5.1847	1.14398			
	high	221	5.3204	1.00537	1.326	428	.185
	Low	209	5.1760	1.24407			

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ตัวแปร/กลุ่มตัวอย่าง		n	$\bar{X}$	SD	t-Value	d.f.	Sig.
KC	Pre	226	5.4206	1.08872	-.403	428	.687
	Post	204	5.4604	.94958			
	high	221	5.4339	.99744	-.117	428	.907
	Low	209	5.4454	1.05388			
KA	Pre	226	5.1116	1.08471	.611	428	.541
	Post	204	5.0436	1.22248			
	high	221	5.1975	1.03183	2.197	428	.059
	Low	209	4.9545	1.25582			
KS	Pre	226	5.4574	1.02064	.679	428	.498
	Post	204	5.3889	1.07220			
	high	221	5.4945	1.00470	1.423	428	.155
	Low	209	5.3513	1.08304			
KU	Pre	226	5.1885	1.01352	.639	428	.523
	Post	204	5.1225	1.12606			
	high	221	5.1816	1.00719	.486	428	.627
	Low	209	5.1315	1.12991			
RC_S	Pre	226	5.4834	.96269	.947	428	.344
	Post	204	5.3887	1.11160			
	high	221	5.5178	1.00009	1.636	428	.103
	Low	209	5.3546	1.06839			
RC_tf	Pre	226	5.7304	.89195	.782	428	.435
	Post	204	5.6615	.93265			
	high	221	5.6959	.90951	-.041	428	.967
	Low	209	5.6996	.91489			
RC_ts	Pre	226	5.6368	.98540	-.414	428	.679
	Post	204	5.6875	1.51980			
	high	221	5.6422	1.01855	-.314	428	.754
	Low	209	5.6806	1.48591			
IN_PP	Pre	226	5.3081	1.07693	.873	428	.383
	Post	204	5.2132	1.17711			
	high	221	5.3361	1.00397	1.385	428	.167
	Low	209	5.1859	1.23843			

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ตัวแปร/กลุ่มตัวอย่าง		n	$\bar{X}$	SD	t-Value	d.f.	Sig.
IN_PD	Pre	226	5.0593	1.26787	1.406	428	.160
	Post	204	4.8836	1.32263			
	high	221	5.0353	1.25856	.976	428	.330
	Low	209	4.9132	1.33381			
IN_STR	Pre	226	5.3892	1.13725	.872	428	.384
	Post	204	5.2936	1.13319			
	high	221	5.3847	1.05689	.768	428	.443
	Low	209	5.3006	1.21322			
EM	Pre	226	5.5003	.95247	.615	428	.539
	Post	204	5.4404	1.06425			
	high	221	5.5015	.89458	.627	428	.531
	Low	209	5.4406	1.11366			
CUS	Pre	226	6.0790	.87288	-.881	428	.379
	Post	204	6.1491	.76744			
	high	221	6.0698	.83771	-1.097	428	.273
	Low	209	6.1571	.80955			

หมายเหตุ: Pre = ผู้จัดการสาขาที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาก่อน (Early Respondents),

Post = ผู้จัดการสาขาที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาภายหลัง (Late Respondents),

High = ผู้จัดการสาขาในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง,

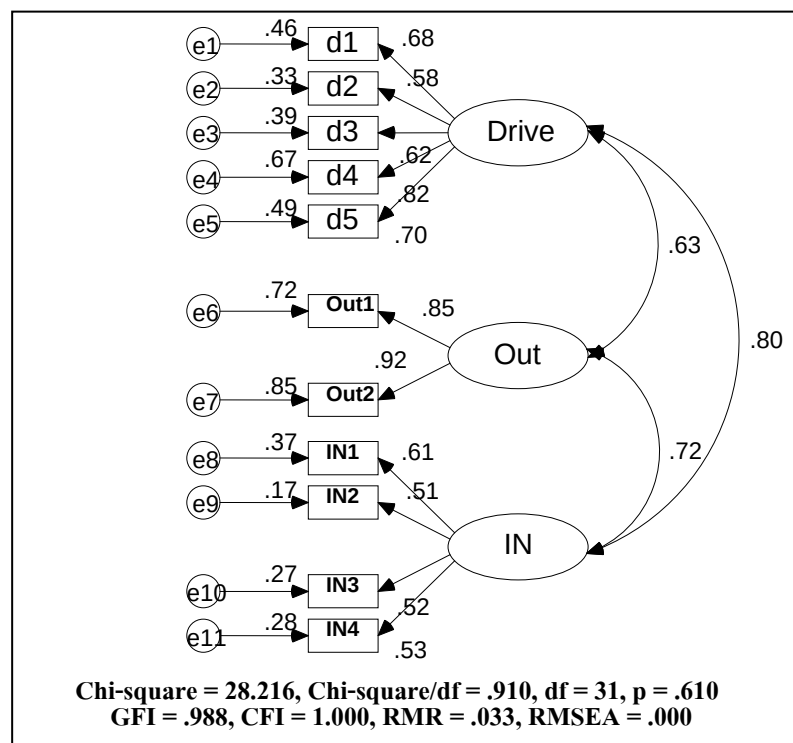
Low = ผู้จัดการสาขากลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ

อนึ่ง แม้ว่าการตรวจสอบอคติในการตอบแบบสอบถามของผู้จัดการสาขาจะพบว่า ไม่มีอคติในการตอบแบบสอบถาม แต่งานวิจัยนี้ยังมีข้อจำกัดบางประการ นั่นคือ การไม่ได้ข้อมูลจากแหล่งจริง โดยเฉพาะในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานซึ่งผู้จัดการสาขาเป็นตัวแทนในการตอบ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลของผู้วิจัย เนื่องจากการวิจัยนี้ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นผู้อนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่มีโอกาสเก็บข้อมูลในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้ากับตัวลูกค้าที่ใช้บริการจริงของสาขานาคาร หรือการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานจากตัวพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขานั้นๆ ประเด็นนี้จึงเป็นข้อจำกัดของการศึกษาครั้งนี้

4.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่หนึ่ง

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่หนึ่ง ด้วยการใช้โปรแกรม AMOS เพื่อวิเคราะห์หามาตรวัด 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) 6) ผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ (Performance: Perf) โดยผู้วิจัยได้คำนวณค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weights: λ) ค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE หรือ ρ_v) และค่าความเชื่อถือได้ของโครงสร้าง (Construct Reliability: CR หรือ ρ_c) ของน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละรายการ เพื่อพิจารณาความเชื่อถือได้ของมาตรวัด ดังนี้

4.6.1 สถานการณ์การแข่งขัน



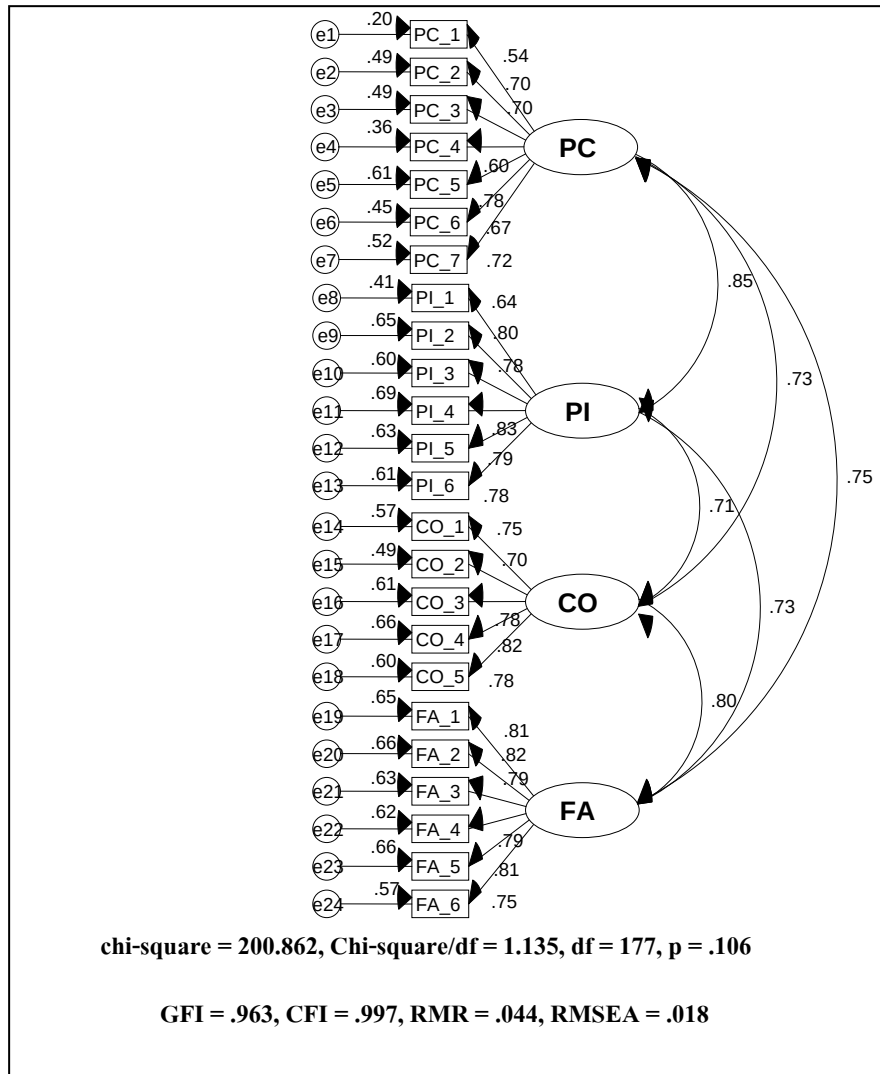
ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสถานการณ์การแข่งขัน

ตารางที่ 4.12 ค่าความเชื่อถือได้ของสถานการณ์การแข่งขัน

ตัวแปร สังเกต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (λ)	ค่าความผันแปรที่สกัดได้ เฉลี่ย (AVE หรือ ρ_v)	ค่าความเชื่อถือได้ (CR หรือ ρ_c)
Drive	D1	0.677	0.518	0.813
	D2	0.578		
	D3	0.623		
	D4	0.821		
	D5	0.697		
CR_In	In1	0.609	0.505	0.598
	In2	0.515		
	In3	0.523		
	In4	0.532		
CR_Out	Out1	0.849	0.787	0.881
	Out2	0.924		

จากภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.12 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรตัวขับเคลื่อนการแข่งขันอยู่ระหว่าง 0.578 - 0.821 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการแข่งขันภายในระหว่าง 0.515 - 0.609 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการแข่งขันภายนอกอยู่ระหว่าง 0.849 - 0.924 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และพบว่า ค่า AVE ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.525 - 0.787 ซึ่งมากกว่า 0.5 จึงเป็นค่าที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาค่า CR ของแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.598 - 0.881 จากการพิจารณาค่าสถิติทั้ง 3 รายการ สามารถสรุปได้ว่า ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน การวิเคราะห์การแข่งขันภายใน การวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006)

4.6.2 บรรยายการเรียนรู้



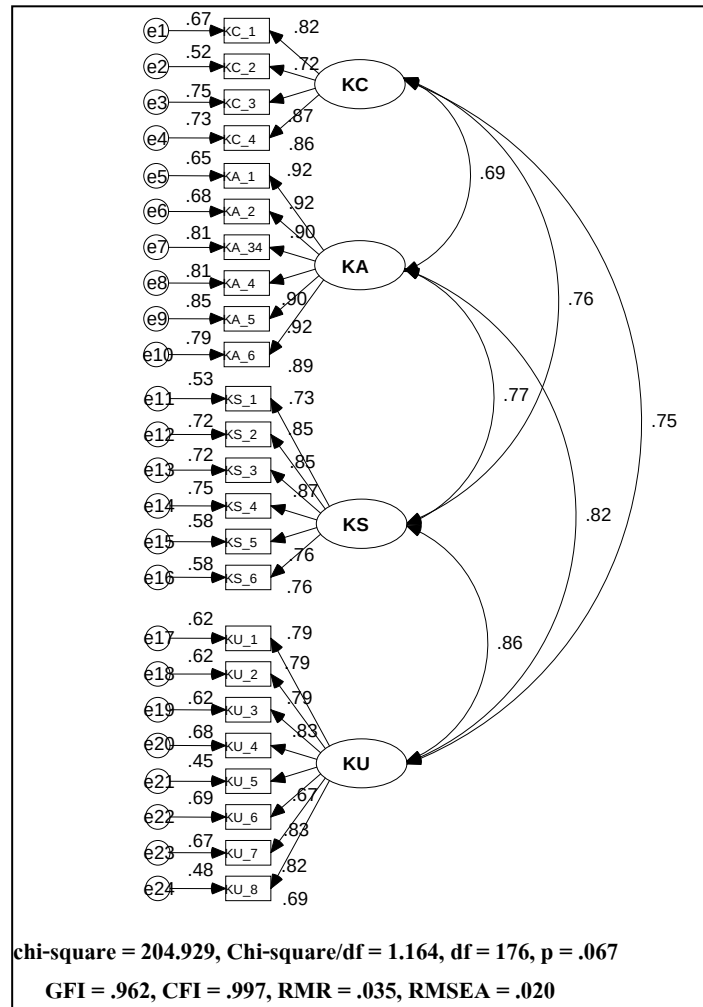
ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของบรรยายการเรียนรู้

ตารางที่ 4.13 ค่าความเชื่อถือได้ของบรรยาการการเรียนรู้

ตัวแปร สังเกต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (λ)	ค่าความผันแปรที่สกัดได้ เฉลี่ย (AVE หรือ ρ_v)	ค่าความเชื่อถือได้ (CR หรือ ρ_c)
PC	PC 1	0.542	0.546	0.846
	PC 2	0.697		
	PC 3	0.701		
	PC 4	0.599		
	PC 5	0.782		
	PC 6	0.672		
	PC 7	0.724		
PI	PI 1	0.640	0.588	0.864
	PI 2	0.803		
	PI 3	0.778		
	PI 4	0.833		
	PI 5	0.791		
	PI 6	0.784		
CO	CO 1	0.754	0.588	0.998
	CO 2	0.703		
	CO 3	0.782		
	CO 4	0.815		
	CO 5	0.777		
FA	FA 1	0.807	0.631	0.911
	FA 2	0.815		
	FA 3	0.792		
	FA 4	0.786		
	FA 5	0.814		
	FA 6	0.752		

จากภาพที่ 4.2 และตารางที่ 4.13 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรรับรู้และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องอยู่ระหว่าง 0.542 - 0.782 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการส่งเสริมการเรียนรู้ ระหว่าง 0.640 - 0.833 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการติดต่อสื่อสารระหว่าง 0.703 - 0.815 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระระหว่าง 0.752 - 0.815 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และพบว่า ค่า AVE ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.546 - 0.631 ซึ่งมากกว่า 0.5 จึงเป็นค่าที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาค่า CR ของแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.846 - 0.998 ซึ่งมากกว่า 0.7 จึงเป็นค่าที่เหมาะสมมาก จากการพิจารณาค่าสถิติทั้ง 3 รายการ สามารถสรุปได้ว่า การรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร การทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006)

4.6.3 การจัดการความรู้



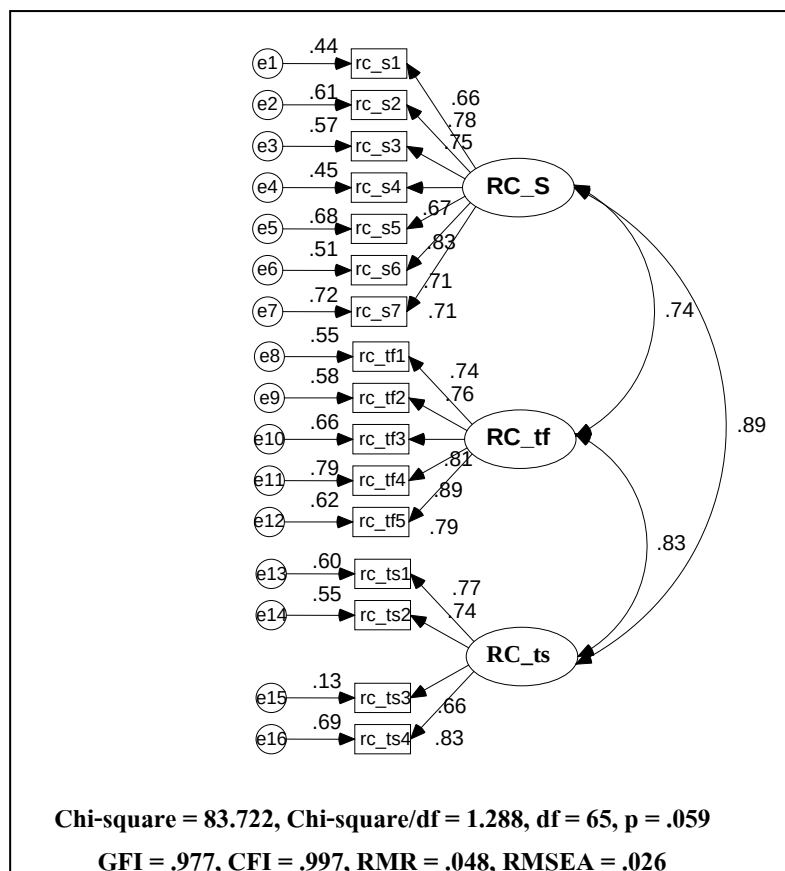
ภาพที่ 4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.14 ค่าความเชื่อถือได้ของการจัดการความรู้

ตัวแปร สังเกต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (λ)	ค่าความผันแปรที่สกัดได้ เฉลี่ย (AVE หรือ ρ_v)	ค่าความเชื่อถือได้ (CR หรือ ρ_c)
KC	KC 1	0.819	0.668	0.889
	KC 2	0.719		
	KC 3	0.868		
	KC 4	0.856		
KA	KA 1	0.917	0.825	0.966
	KA 2	0.921		
	KA 3	0.901		
	KA 4	0.900		
	KA 5	0.922		
	KA 6	0.888		
KS	KS 1	0.728	0.648	0.917
	KS 2	0.850		
	KS 3	0.849		
	KS 4	0.867		
	KS 5	0.764		
	KS 6	0.761		
KU	KU 1	0.788	0.605	0.924
	KU 2	0.790		
	KU 3	0.787		
	KU 4	0.827		
	KU 5	0.670		
	KU 6	0.833		
	KU 7	0.816		
	KU 8	0.694		

จากภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.14 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการสร้างและค้นหาความรู้ระหว่าง 0.719 - 0.868 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการจัดเก็บความรู้ระหว่าง 0.888 - 0.922 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง 0.728 - 0.867 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการใช้ความรู้ระหว่าง 0.670 - 0.833 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และพบว่า ค่า AVE ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.605 - 0.825 ซึ่งมากกว่า 0.5 จึงเป็นค่าที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาค่า CR ของแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.889 - 0.966 ซึ่งมากกว่า 0.7 จึงเป็นค่าที่เหมาะสมมาก จากการพิจารณาค่าสถิติทั้ง 3 รายการ สามารถสรุปได้ว่า การสร้างและค้นหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้ความรู้ มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006)

4.6.4 ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



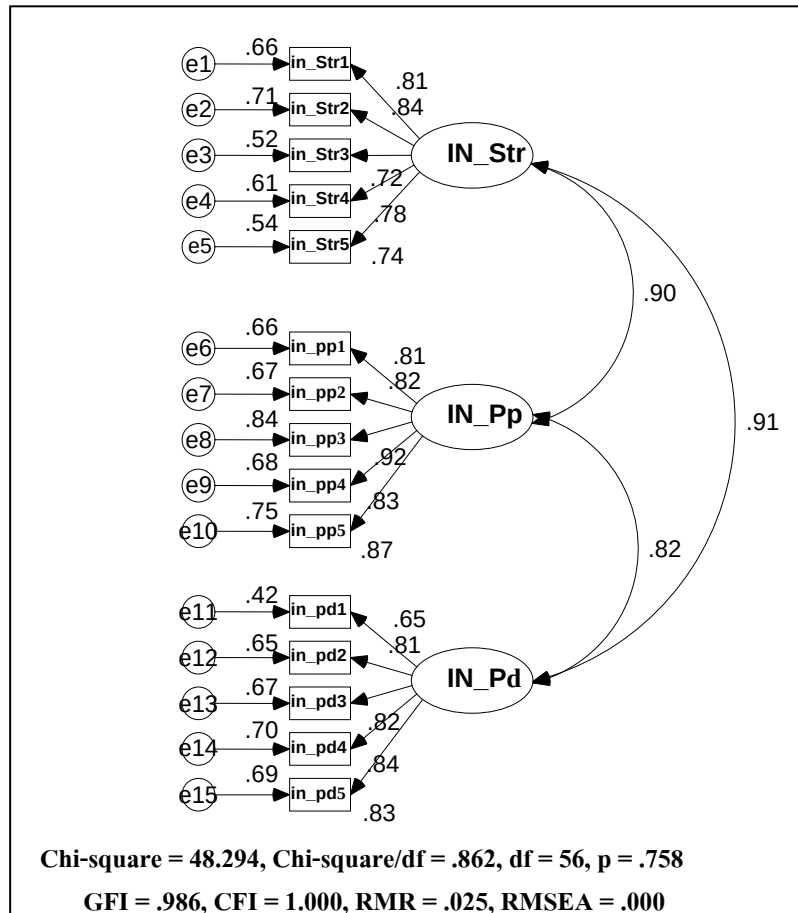
ภาพที่ 4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.15 ค่าความเชื่อถือได้ของความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร สังเกต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (λ)	ค่าความผันแปรที่สกัดได้ เฉลี่ย (AVE หรือ ρ_v)	ค่าความเชื่อถือได้ (CR หรือ ρ_c)
Rc_S	Rc_S1	0.665	0.538	0.890
	Rc_S2	0.784		
	Rc_S3	0.754		
	Rc_S4	0.672		
	Rc_S5	0.826		
	Rc_S6	0.712		
	Rc_S7	0.706		
Rc_tf	Rc_tf1	0.743	0.641	0.899
	Rc_tf2	0.761		
	Rc_tf3	0.814		
	Rc_tf4	0.889		
	Rc_tf5	0.788		
Rc_ts	Rc_ts1	0.774	0.522	0.783
	Rc_ts2	0.740		
	Rc_ts3	0.662		
	Rc_ts4	0.831		

จากภาพที่ 4.4 และตารางที่ 4.15 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรโครงสร้างองค์การอยู่ระหว่าง 0.665 - 0.826 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประหว่าง 0.743 - 0.889 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนระหว่าง 0.662 - 0.831 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และพบว่า ค่า AVE ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.522 - 0.641 ซึ่งมากกว่า 0.5 จึงเป็นค่าที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาค่า CR ของแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.783 - 0.899 ซึ่งมากกว่า 0.7 จึงเป็นค่าที่เหมาะสมมาก จากการพิจารณาค่าสถิติทั้ง 3 รายการ สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006)

4.6.5 นวัตกรรม



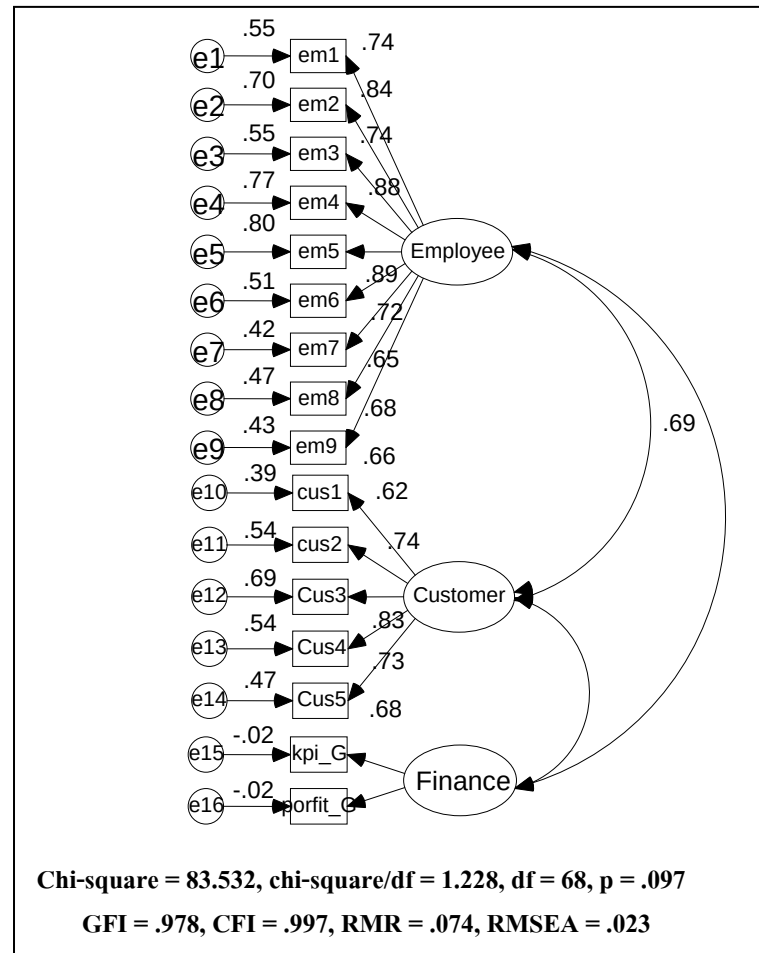
ภาพที่ 4.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของนวัตกรรม

ตารางที่ 4.16 ค่าความเชื่อถือได้ของนวัตกรรม

ตัวแปร สังเกต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (λ)	ค่าความผันแปรที่สกัดได้ เฉลี่ย (AVE หรือ ρ_v)	ค่าความเชื่อถือได้ (CR หรือ ρ_c)
In_Pp	In_Pp1	0.813	0.668	0.801
	In_Pp2	0.821		
	In_Pp3	0.916		
	In_Pp4	0.827		
	In_Pp5	0.867		
In_Pd	In_Pd1	0.650	0.673	0.975
	In_Pd2	0.809		
	In_Pd3	0.816		
	In_Pd4	0.835		
	In_Pd5	0.832		
In_Str	In_Str1	0.814	0.648	0.662
	In_Str2	0.841		
	In_Str3	0.722		
	In_Str4	0.784		
	In_Str5	0.735		

จากภาพที่ 4.5 และตารางที่ 4.16 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรกระบวนการทำงานอยู่ระหว่าง 0.813 - 0.916 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรผลิตภัณฑ์ระหว่าง 0.650 - 0.835 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรกลยุทธ์ระหว่าง 0.722 - 0.841 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และพบว่า ค่า AVE ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.648 - 0.673 ซึ่งมากกว่า 0.5 จึงเป็นค่าที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาค่า CR ของแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.662 - 0.975 จากการพิจารณาค่าสถิติทั้ง 3 รายการสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006)

4.6.6 ผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 4.6 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.17 ค่าความเชื่อถือได้ข้อผลการดำเนินงาน

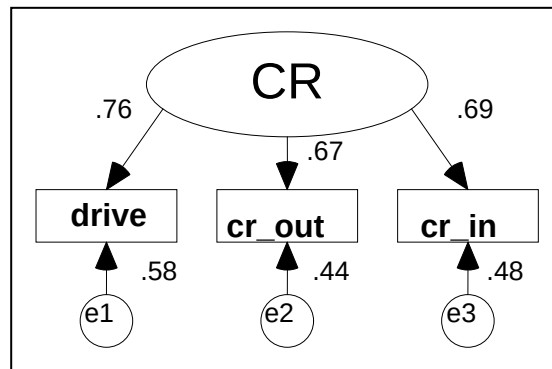
ตัวแปร สังเกต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (λ)	ค่าความผันแปรที่สกัดได้ เฉลี่ย (AVE หรือ ρ_v)	ค่าความเชื่อถือได้ (CR หรือ ρ_c)
Em	Em1	0.740	0.577	0.924
	Em2	0.837		
	Em3	0.743		
	Em4	0.876		
	Em5	0.892		
	Em6	0.716		
	Em7	0.651		
	Em8	0.682		
	Em9	0.657		
Cus	Cus1	0.624	0.526	0.846
	Cus2	0.738		
	Cus3	0.830		
	Cus4	0.733		
	Cus5	0.684		

จากภาพที่ 4.6 และตารางที่ 4.17 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรความพึงพอใจในของพนักงานอยู่ระหว่าง 0.651 - 0.892 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรความพึงพอใจในของลูกค้าอยู่ระหว่าง 0.624 - 0.830 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และพบว่า ค่า AVE ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.526 - 0.577 ซึ่งมากกว่า 0.5 จึงเป็นค่าที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาค่า CR ของแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.846 - 0.924 ซึ่งมากกว่า 0.7 จึงเป็นค่าที่เหมาะสมมาก จากการพิจารณาค่าสถิติทั้ง 3 รายการ สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006)

4.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่สอง

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่หนึ่ง พบว่า ตัวแปรสังเกตส่วนใหญ่มีความเชื่อถือได้ในระดับสูง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของตัวแปรสังเกตแต่ละรายการไปหาค่าเฉลี่ยแล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่สอง ด้วยการใช้โปรแกรม AMOS เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของโมเดลมาตรวัดตัวแปร แล้วนำเสนอค่าสถิติเพื่อประเมินโมเดล ได้แก่ ค่า Chi-square, degree of freedom, CMIN, GFI, CFI, RMR, RMSEA ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

4.7.1 สถานการณ์การแข่งขัน



ภาพที่ 4.7 โมเดลมาตรวัดสถานการณ์การแข่งขัน

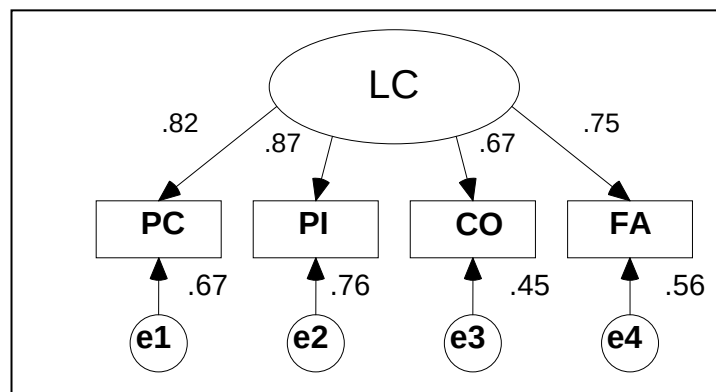
ตารางที่ 4.18 ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน

	Chi-Square (χ^2)	Df	χ^2/df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
CR	0.637	1	0.637	0.425	0.999	1.000	0.017	0.000

จากภาพที่ 4.7 และตารางที่ 4.18 พบว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 0.637 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.425 ค่า GFI เท่ากับ 0.999 ค่า CFI เท่ากับ 1.000 ค่า RMR เท่ากับ 0.017 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 เมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่า อัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of

Freedom (χ^2/df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และ CFI ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป ส่วนค่า RMR และ RMSEA ควรน้อยกว่า 0.05 โมเดลมาตรวัดจึงมีความสอดคล้องกลมกลืน (fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้น จากค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ในการประเมิน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมาตรวัดสถานการณ์การแข่งขันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

4.7.2 บรรยายภาพการเรียนรู้



ภาพที่ 4.8 โมเดลมาตรวัดบรรยายการเรียนรู้

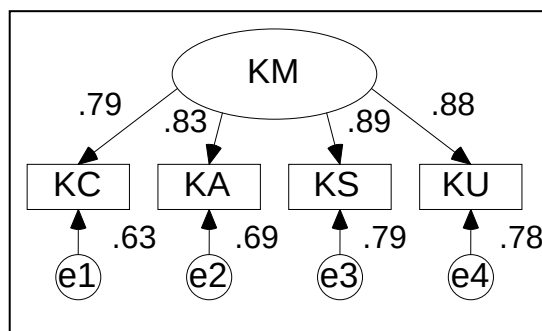
ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรบรรยายการเรียนรู้

	Chi-Square (χ^2)	Df	χ^2/df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
LC	1.187	1	1.187	0.276	0.999	1.000	0.006	0.021

จากภาพที่ 4.8 และตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 1.187 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.276 ค่า GFI เท่ากับ 0.999 ค่า CFI เท่ากับ 1.000 ค่า RMR เท่ากับ 0.006 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.021 เมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่า อัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2/df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI

และ CFI ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป ส่วนค่า RMR และ RMSEA ควรน้อยกว่า 0.05 โมเดลมาตรวัดจึงมีความสอดคล้องกลมกลืน (fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้น จากค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ในการประเมิน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมาตรวัดสถานการณ์การแข่งขันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

4.7.3 การจัดการความรู้



ภาพที่ 4.9 โมเดลมาตรวัดการจัดการความรู้

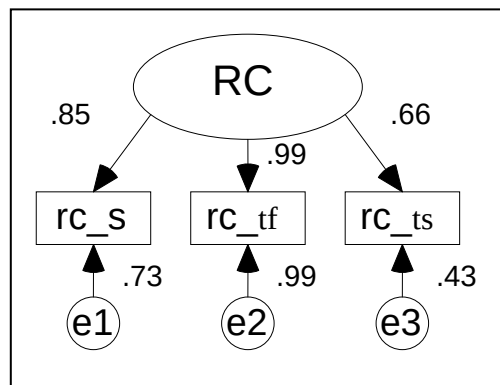
ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรการจัดการความรู้

	Chi-Square (χ^2)	Df	χ^2 /df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
KM	0.401	1	0.401	0.526	1.000	1.000	0.003	0.000

จากภาพที่ 4.9 และตารางที่ 4.20 พบว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2 /df) เท่ากับ 0.401 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.526 ค่า GFI เท่ากับ 1.000 ค่า CFI 1.000 ค่า RMR เท่ากับ 0.003 และค่า RMSEA 0.000 เมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่า อัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2 /df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และ CFI ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป ส่วนค่า RMR และ RMSEA ควรน้อยกว่า 0.05 โมเดลมาตรวัดจึงมีความสอดคล้องกลมกลืน (fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้น จากค่าสถิติ

ดังกล่าวข้างต้นส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ในการประเมิน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมาตรวัดสถานการณ์การแข่งขันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

4.7.4 ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 4.10 โมเดลมาตรวัดความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

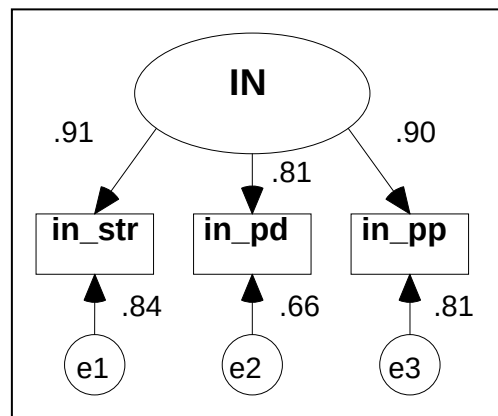
ตารางที่ 4.21 ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

	Chi-Square (χ^2)	Df	χ^2/df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
RC	1.642	1	1.642	0.200	0.994	0.999	0.047	0.039

จากภาพที่ 4.10 และตารางที่ 4.21 พบว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 1.642 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.200 ค่า GFI เท่ากับ 0.994 ค่า CFI เท่ากับ 0.999 ค่า RMR เท่ากับ 0.047 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.039 เมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่า อัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2/df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และ CFI ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป ส่วนค่า RMR และ RMSEA ควรน้อยกว่า 0.05 โมเดลมาตรวัดจึงมีความสอดคล้องกลมกลืน (fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้น จาก

ค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ในการประเมิน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมาตรวัดสถานการณ์การแข่งขันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

4.7.5 นวัตกรรม



ภาพที่ 4.11 โมเดลมาตรวัดนวัตกรรม

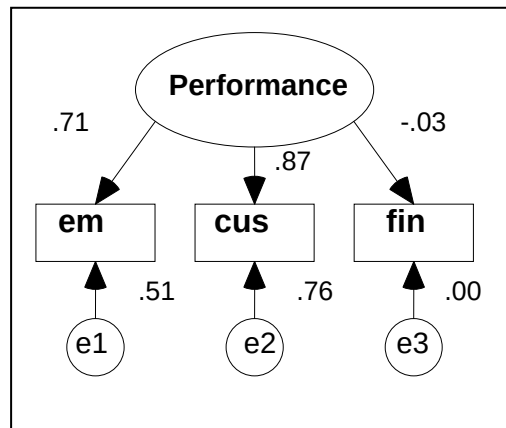
ตารางที่ 4.22 ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรนวัตกรรม

	Chi-Square (χ^2)	Df	χ^2/df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
IN	0.066	1	0.066	0.797	1.000	1.000	0.008	0.000

จากภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.22 พบว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 0.066 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.797 ค่า GFI เท่ากับ 1.000 ค่า CFI เท่ากับ 1.000 ค่า RMR เท่ากับ 0.008 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 เมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่า อัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2/df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และ CFI ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป ส่วนค่า RMR และ RMSEA ควรน้อยกว่า 0.05 โมเดลมาตรวัดจึงมีความสอดคล้องกลมกลืน (fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้น จากค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ในการประเมิน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดล

มาตรวัดสถานการณ์การแข่งขันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

4.7.6 ผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 4.12 โมเดลมาตรวัดผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.23 ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรผลการดำเนินงาน

	Chi-Square (χ^2)	Df	χ^2 /df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
Perf	1.351	1	1.351	0.245	0.998	0.998	0.022	0.029

จากภาพที่ 4.12 และตารางที่ 4.23 พบว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2 /df) เท่ากับ 1.351 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.245 ค่า GFI เท่ากับ 0.998 ค่า CFI เท่ากับ 0.998 ค่า RMR เท่ากับ 0.022 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.029 เมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่า อัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (χ^2 /df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และ CFI ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป ส่วนค่า RMR และ RMSEA ควรน้อยกว่า 0.05 โมเดลมาตรวัดจึงมีความสอดคล้องกลมกลืน (fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้น จากค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ในการประเมิน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดล

มาตรวัดสถานการณ์การแข่งขันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

4.8 สมการมาตรวัด

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝงภายในและภายนอกทั้ง 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) 6) ผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ (Performance: Perf) ผู้วิจัยได้ค่าสถิติสำหรับประมาณค่าตัวแปร (โปรดดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ก.) และสามารถจัดทำเป็นสมการมาตรวัดได้ดังนี้

4.8.1 สมการโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก เป็นสมการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงภายนอกมี 1 ชุดสมการ ดังนี้

ชุดที่ 1 ระหว่าง Perf กับ Drive, CR_IN และ CR_OUT

$$\text{Drive} = 0.759\text{Perf, Error var} = 0.387, \text{SMC (R}^2\text{)} = 0.576 \quad \text{.....(4.1)}$$

(0.052)

7.486***

$$\text{CR\_IN} = 0.695\text{Perf, Error var} = 0.775, \text{SMC (R}^2\text{)} = 0.483 \quad \text{.....(4.2)}$$

(0.074)

10.433***

$$\text{CR\_OUT} = 0.666\text{Perf, Error var} = 0.371, \text{SMC (R}^2\text{)} = 0.443 \quad \text{.....(4.3)}$$

(0.039)

9.597***

*** เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p = 0.001$

จากสมการ 4.1 – 4.3 พบว่า ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน (Drive) การวิเคราะห์การแข่งขันภายใน (CR_IN) การวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก (CR_OUT) มีความสัมพันธ์ต่อสถานการณ์การแข่งขัน ค่าความเชื่อถือได้ของการวัดตัวแปรเท่ากับร้อยละ 57.6, 48.3 และ 44.3 ตามลำดับ

4.8.2 สมการโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน เป็นสมการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงภายนอกมี 5 ชุดสมการ ดังนี้

ชุดที่ 1 ระหว่าง LC กับ PC, PI, CO และ FA

$$PC = 0.818LC, \text{ Error var} = 0.311, \text{ SMC } (R^2) = 0.669 \quad \dots\dots(4.4)$$

$$(0.033)$$

9.429***

$$PI = 0.869LC, \text{ Error var} = 0.284, \text{ SMC } (R^2) = 0.756 \quad \dots\dots(4.5)$$

$$(0.040)$$

7.044***

$$CO = 0.674LC, \text{ Error var} = 0.609, \text{ SMC } (R^2) = 0.454 \quad \dots\dots(4.6)$$

$$(0.049)$$

12.423***

$$FA = 0.751LC, \text{ Error var} = 0.555, \text{ SMC } (R^2) = 0.564 \quad \dots\dots(4.7)$$

$$(0.049)$$

11.370***

*** เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p = 0.001$

จากสมการ 4.4 – 4.7 พบว่า มิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Perception and Continuous Learning: PC) มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ (Promotion Interaction: PI) มิติการติดต่อสื่อสาร (Communication: CO) มิติการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ (Flexible and Autonomy: FA) มีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศการเรียนรู้ ค่าความเชื่อถือได้ของการวัดตัวแปรเท่ากับร้อยละ 66.9, 75.6, 45.4 และ 56.4 ตามลำดับ

ชุดที่ 2 ระหว่าง KM กับ KC, KA, KS และ KU

$$KC = 0.818KM, \text{ Error var} = 0.387, \text{ SMC } (R^2) = 0.630 \quad \dots\dots(4.8)$$

$$(0.032)$$

12.055***

$$KA = 0.869KM, \text{ Error var} = 0.408, \text{ SMC } (R^2) = 0.691 \quad \dots\dots(4.9)$$

$$(0.042)$$

9.732***

$$KS = 0.674KM, \text{ Error var} = 0.609, \text{ SMC } (R^2) = 0.792 \quad \dots\dots(4.10)$$

$$(0.028)$$

7.981***

$$KU = 0.751KM, \text{ Error var} = 0.555, \text{ SMC } (R^2) = 0.780 \quad \dots\dots(4.11)$$

$$(0.032)$$

$$7.919***$$

*** เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p = 0.001$

จากสมการ 4.8 – 4.11 พบว่า มิติการสร้างและค้นหาความรู้ (Knowledge Creation: KC) มิติการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Acquisition: KA) มิติการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing: KS) และมิติการใช้ความรู้ (Knowledge Utilization: KU) มีความสัมพันธ์ต่อการจัดการความรู้ ค่าความเชื่อถือได้ของการวัดตัวแปรเท่ากับร้อยละ 63, 69.1, 79.2 และ 78 ตามลำดับ

ชุดที่ 3 ระหว่าง RC กับ RC_tf, RC_ts และ RC_s

$$RC_{tf} = 0.993RC, \text{ Error var} = 0.012, \text{ SMC } (R^2) = 0.985 \quad \dots\dots(4.12)$$

$$(0.028)$$

$$0.433***$$

$$RC_{ts} = 0.659RC, \text{ Error var} = 0.904, \text{ SMC } (R^2) = 0.435 \quad \dots\dots(4.13)$$

$$(0.066)$$

$$13.654***$$

$$RC_s = 0.854RC, \text{ Error var} = 0.291, \text{ SMC } (R^2) = 0.729 \quad \dots\dots(4.14)$$

$$(0.033)$$

$$8.698***$$

*** เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p = 0.001$

จากสมการ 4.12 – 4.14 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (RC_tf) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (RC_ts) โครงสร้างองค์กร (RC_s) ความสัมพันธ์ต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ค่าความเชื่อถือได้ของการวัดตัวแปรเท่ากับร้อยละ 98.5, 43.5 และ 72.9 ตามลำดับ

ชุดที่ 4 ระหว่าง IN กับ IN_pp, IN_pd และ IN_str

$$IN_{pp} = 0.902IN, \text{ Error var} = 0.236, \text{ SMC } (R^2) = 0.836 \quad \dots\dots(4.15)$$

$$(0.030)$$

$$6.919***$$

$$IN_{pd} = 0.811IN, \text{ Error var} = 0.575, \text{ SMC } (R^2) = 0.657 \quad \dots\dots(4.16)$$

$$(0.048)$$

$$12.000***$$

$$IN\_str = 0.914IN, \text{ Error var} = 0.210, \text{ SMC } (R^2) = 0.813 \quad \dots\dots(4.17)$$

(0.030)

6.919***

*** เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p = 0.001$

จากสมการ 4.15 – 4.17 พบว่า กระบวนการทำงาน (IN_pp) ผลผลิต (IN_pd) กลยุทธ์ (IN_str) ความสัมพันธ์ก่อนวัดกรรม ค่าความเชื่อถือได้ของการวัดตัวแปรเท่ากับร้อยละ 83.6, 65.7 และ 81.3 ตามลำดับ

ชุดที่ 5 ระหว่าง Perf กับ Em, Cus และ FIN

$$Em = 0.715Perf, \text{ Error var} = 0.495, \text{ SMC}(R^2) = 0.511 \quad \dots\dots(4.18)$$

(0.046)

10.759***

$$Cus = 0.874Perf, \text{ Error var} = 0.160, \text{ SMC}(R^2) = 0.763 \quad \dots\dots(4.19)$$

(0.033)

4.852***

$$FIN = -0.031Perf, \text{ Error var} = 2.334, \text{ SMC } (R^2) = 0.001 \quad \dots\dots(4.20)$$

(0.159)

14.642***

*** เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p = 0.001$

จากสมการ 4.18 – 4.20 พบว่า ความพึงพอใจของพนักงาน (Em) ความพึงพอใจของลูกค้า (Cus) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FIN) ความสัมพันธ์ก่อนวัดกรรม ค่าความเชื่อถือได้ของการวัดตัวแปรเท่ากับร้อยละ 51.1, 76.3 และ 0.1 ตามลำดับ

โดยสรุป

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตัดข้อคำถามที่ไม่เหมาะสมออก มีตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาสภาพปัญหาที่อาจเกิดจากการผันแปรร่วมกันมากเกินไป (Multicollinearity) และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันถึง 2 ชั้น ด้วยโปรแกรม AMOS Version 7 พร้อมทั้งแสดงการตรวจสอบค่าอำนาจการจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ และสมการความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยละเอียด เพื่อให้ได้เครื่องมือหรือแบบสอบถามที่เหมาะสมสำหรับการทดสอบโมเดลทางทฤษฎี (โมเดลสมมติฐาน) ที่ได้

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการเก็บข้อมูลและทำการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่างกัน เพื่อนำไปสู่กระบวนการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling: SEM) เป็นเทคนิคที่ใช้ทดสอบและประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยใช้การรวมข้อมูลทางสถิติกับข้อตกลงเบื้องต้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ กล่าวคือ เป็นการทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลทางทฤษฎีกับโมเดลเชิงประจักษ์ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุพร้อมทั้งอิทธิพลของตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเปรียบเทียบกลุ่มสาขาที่มีระดับผลประกอบการที่ต่างกันซึ่งจะแสดงรายละเอียดในบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างโมเดลทางทฤษฎีกับโมเดลเชิงประจักษ์ และนำเสนอปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีการเปรียบเทียบกลุ่มสาขาที่มีระดับผลประกอบการต่างกัน (สูง-ต่ำ-โดยภาพรวม) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยแยกวิเคราะห์กลุ่มสาขาธนาคาร 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่มีผลประกอบการสูง กลุ่มที่มีผลประกอบการต่ำและกลุ่มโดยรวม ซึ่งเกณฑ์ค่าสถิติต่างๆ แสดงไว้ในบทที่ 3 ตารางที่ 3.3

2) ผลการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งทดสอบว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้ถูกต้องเป็นจริงหรือไม่ โดยการนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ค่า t-Value หรือ Critical Ratio ค่า p-Value และค่าอัตราร้อยละของการผันแปร (R^2 หรือ Square Multiple Correlation) ของแต่ละความสัมพันธ์ ตลอดจนค่าอิทธิพลทั้งทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 20 ท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้จัดการสาขาในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 5 ท่าน 2) ผู้จัดการสาขาใน 5 ภูมิภาค คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก และภาคใต้ ภูมิภาคละ 3 ท่าน รวมทั้งหมด 15 ท่าน ซึ่งการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมีประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปร 6 ตัวแปรดังนี้ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) 6) ผลการดำเนินการ (Performance: Perf) (โปรดดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ข)

5.1 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นเทคนิคที่ต้องการจำนวนตัวอย่างมาก เพราะในการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Velicer and Fava, 1998 อ้างถึงใน Tabachnick and Fidell, 2007: 682) ขนาดองค์ประกอบ (Factor Loadings) จำนวนตัวแปร และขนาดตัวอย่างเป็น องค์ประกอบที่สำคัญต่อการได้โมเดลที่ดี ซึ่งข้อค้นพบนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์โมเดล สมการโครงสร้างด้วย อย่างไรก็ตามโมเดลที่มีการประมาณ ค่าพารามิเตอร์และตัวแปรมีค่าความ น่าเชื่อถือที่เข้มแข็งอาจจะต้องการจำนวนตัวอย่างที่น้อยลงได้ โดยทั่วไปขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม กับการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างควรมีจำนวน 200 – 250 ตัวอย่าง (Anderson and Garbing, 1988) ซึ่งการกำหนดจำนวนตัวแปรที่เหมาะสมนั้นสัมพันธ์กับการมีข้อมูลไม่ครบหรือ จำเป็นต้องลบข้อมูลบางรายการออกจากการวิเคราะห์ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการวิเคราะห์สถิติ บางประการ อย่างไรก็ตาม Hair et al. (2006: 742) ได้แนะนำว่าขนาดตัวอย่างจำนวนน้อยที่สุดที่ อาจยอมรับได้ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอาจจะเหลือเพียง 100-150 ตัวอย่าง ก็ได้ ถ้าข้อมูลมีความสมบูรณ์และมาตรวัดเข้มแข็ง

ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนตัวอย่าง 430 ตัวอย่าง และเมื่อแบ่งกลุ่มข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม จำนวนตัวอย่างในกลุ่มที่มีผลประกอบการสูงมีจำนวนตัวอย่าง 221 ตัวอย่าง และกลุ่มที่มีผล ประกอบการต่ำมีจำนวนตัวอย่าง 209 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดและ ปรากฏว่าข้อมูลทุกชุดมีความสมบูรณ์ ตลอดจนผลการวิเคราะห์โมเดลมาตรวัดมีความเหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์สถิติจากขนาดตัวอย่างนี้

5.2 การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง

จากผลการวิเคราะห์โมเดลมาตรวัดการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในบทที่ 4 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของโมเดลด้วยโปรแกรม AMOS 7 เพื่อประเมินความเหมาะสมระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลสมการโครงสร้างตาม ทฤษฎีที่ได้กำหนดไว้ และทดสอบสมมติฐานของการวิจัยซึ่งได้แสดงผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 3.1 (ในบทที่ 3)

ผู้วิจัยได้แยกการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 กลุ่มข้อมูล ได้แก่ กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 221 ตัวอย่าง กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 209 ตัวอย่าง และภาพรวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 430 ตัวอย่าง ซึ่งการแยกวิเคราะห์แต่ละกลุ่มนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำ

โมเดลสมการโครงสร้างทางเลือก 5 โมเดล เพื่อให้ได้โมเดลที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้วิธีการเลือกโมเดลที่ดีที่สุด ผู้วิจัยเลือกจากความสามารถในการอธิบายตัวแปรตามผลการดำเนินงานได้มากที่สุด ดังตารางที่ 5.3 – 5.5 ซึ่งตารางคำอธิบายอักษรย่อต่างๆ ที่ใช้ในโมเดล แสดงไว้ใน ภาคผนวก ง ตาราง ฏ แสดงตัวอักษรย่อของตัวแปรที่ใช้ในโมเดลสมการโครงสร้าง

5.2.1 กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง

โมเดลทางเลือกของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์เหมาะสม มีค่า Chi-Square (χ^2) อยู่ระหว่าง 9.092 – 142.39 ค่า degree of freedom (df) อยู่ระหว่าง 8 - 119 ค่า อัตราส่วนของ Chi-Square/ degree of freedom (χ^2/df) อยู่ระหว่าง 1.137 – 1.319 เป็นค่าที่น้อยกว่า 2 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-Value อยู่ระหว่าง 0.070 – 0.335 แสดงว่าโมเดลนี้ไม่มีความแตกต่างกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ โมเดลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องพอเหมาะพอดีกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างดี ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) อยู่ระหว่าง 0.942 – 0.986 ค่า Comparative Fit Index (CFI) อยู่ระหว่าง 0.993 – 0.999 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) อยู่ระหว่าง 0.020 – 0.039 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) อยู่ระหว่าง 0.020 – 0.038 เป็นไปตามเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดไว้แสดงให้เห็นว่าโมเดลเชิงประจักษ์นี้มีความพอเหมาะพอดีสอดคล้องกับโมเดลทางทฤษฎีเป็นอย่างดี ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 โมเดลทางเลือกของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง

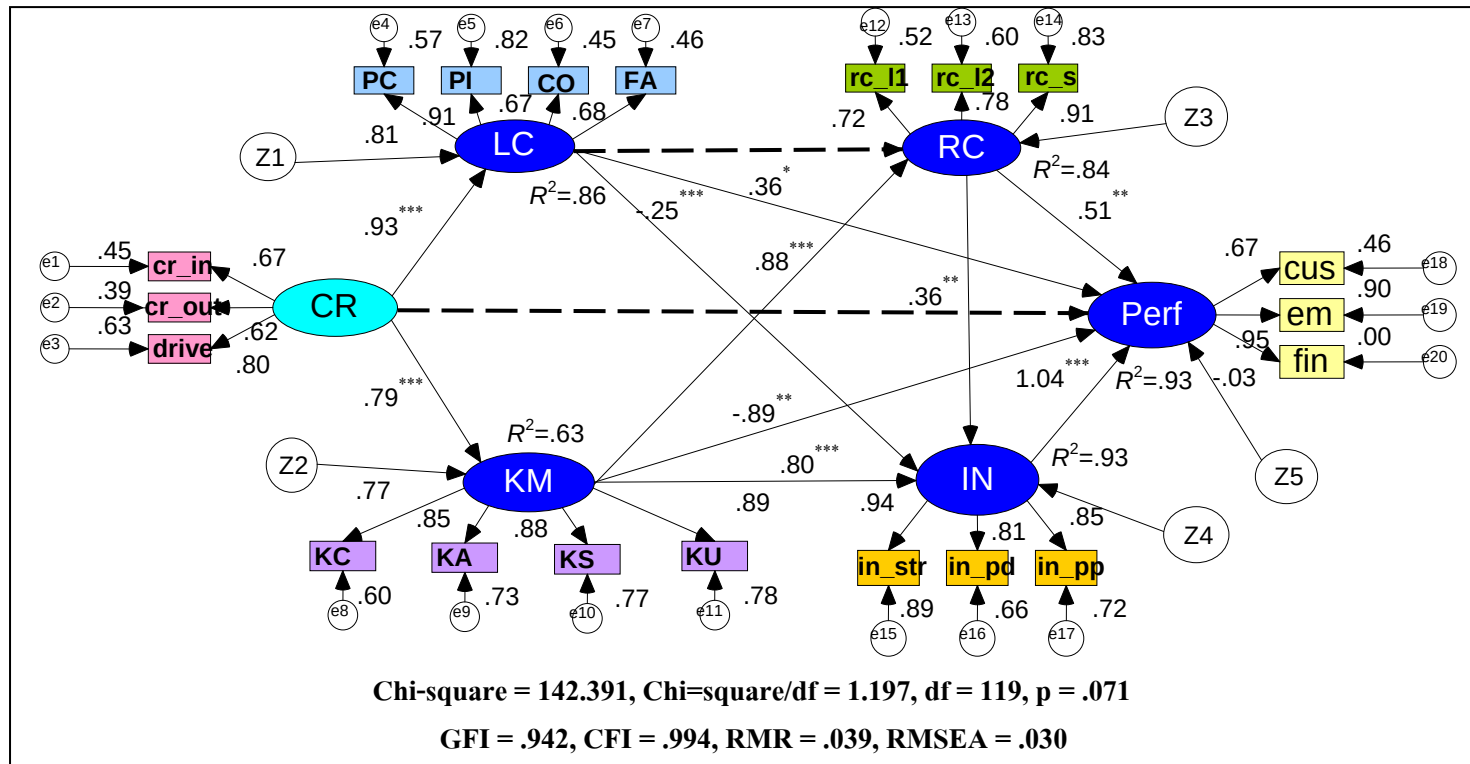
โมเดลทางเลือก	R^2	ΔR^2	χ^2	$\Delta \chi^2$	df	Δdf	P-Value	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA	หมายเหตุ
1.IN	0.774		9.092		8		0.335	1.137	0.028	0.986	0.999	0.025	
2.RC+IN	0.849	0.075	14.789	5.697	13	5	0.321	1.138	0.020	0.985	0.999	0.025	
3.LC+RC+IN	0.869	0.020	61.978	47.189	47	34	0.070	1.319	0.030	0.958	0.993	0.038	
4.LC+KM+RC+IN	0.892	0.023	78.358	16.38	72	25	0.284	1.088	0.039	0.961	0.998	0.020	
5.CR+ LC+KM+RC+IN	0.929	0.037	142.39	64.032	119	47	0.071	1.197	0.039	0.942	0.994	0.030	หลังการปรับปรุง
CR+ LC+KM+RC+IN	0.592		611.054		158		0.000	3.867	0.061	0.765	0.876	0.114	เริ่มต้น

จากตารางที่ 5.1 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลทางเลือกทั้ง 5 โมเดล พบว่า โมเดลทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม แต่โมเดลที่สามารถอธิบายตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาได้มากที่สุด ดูได้จากค่า R^2 สูงสุด เท่ากับ 0.929 คือ โมเดลที่ 5 ที่ประกอบด้วยตัวแปร 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) ดังภาพที่ 5.1

จากการผลเลือกโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยขอเสนอค่าเริ่มต้นของโมเดลทางเลือกข้อที่ 5 ตารางที่ 5.1 พบว่า มีค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 611.054 ค่า Degree of Freedom (df) เท่ากับ 158 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 3.867 เป็นค่าที่มากกว่า 2 ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-Value เท่ากับ 0.000 ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.765 ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.876 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0.061 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) 0.114 แสดงว่าโมเดลนี้มีความแตกต่างกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ โมเดลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความสอดคล้องพอเหมาะพอดีกับโมเดลทางทฤษฎี อย่างไรก็ตามโปรแกรมได้เสนอค่าสำหรับการปรับโมเดลด้วยการลากเส้นความสัมพันธ์เชื่อมระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรให้มีการผันแปรร่วมกันเป็นจำนวนมาก

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงโมเดล จากการปรับค่าความคลาดเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์กันจนกระทั่งได้โมเดลสุดท้าย ตามภาพที่ 5.1 ซึ่งเป็นโมเดลที่มีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่อยู่ในเกณฑ์เหมาะสมโดยมีค่า มีค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 142.39 ค่า Degree of Freedom (df) เท่ากับ 119 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 1.197 เป็นค่าที่น้อยกว่า 2 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-Value เท่ากับ ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.942 ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.994 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0.039 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.030 แสดงว่าโมเดลนี้ไม่มีความแตกต่างกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสามารถสรุปได้ว่าเป็นค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างดี ดังภาพที่ 5.1

ผลจากการปรับปรุงพบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดในแต่ละตัวแปรแฝง ได้แก่ 1) มิติตัวขับเคลื่อนในการแข่งขันในตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน ($\lambda = 0.80$) 2) มิติตำรงเสริมการเรียนรู้ในตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ ($\lambda = 0.91$) 3) มิติตำรงใช้ความรู้ในตัวแปรการจัดการความรู้ ($\lambda = 0.89$) 4) มิติตำรงองค์การในตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\lambda = 0.91$) 5) มิติตำรงยุทธศาสตร์ในตัวแปรนวัตกรรม ($\lambda = 0.94$) 6) มิติตำรงพึงพอใจของพนักงานในตัวแปรผลการดำเนินงานของสาขา ($\lambda = 0.95$) ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง

หมายเหตุ: ——— แสดงเส้นความสัมพันธ์ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ, - - - - - แสดงเส้นความสัมพันธ์ที่ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

5.2.2 กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ

โมเดลทางเลือกของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์เหมาะสม มีค่า Chi-Square (χ^2) อยู่ระหว่าง 3.377– 113.77 ค่า Degree of Freedom (df) อยู่ระหว่าง 6 - 94 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2/df) อยู่ระหว่าง 0.563 – 1.562 เป็นค่าที่น้อยกว่า 2 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-Value อยู่ระหว่าง 0.056 – 0.543 แสดงว่าโมเดลนี้ไม่มีความแตกต่างกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ โมเดลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องพอเหมาะพอดีกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างดี ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) อยู่ระหว่าง 0.950 – 0.995 ค่า Comparative Fit Index (CFI) อยู่ระหว่าง 0.992 – 1.000 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) อยู่ระหว่าง 0.017 – 0.050 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) อยู่ระหว่าง 0.000 – 0.052 เป็นไปตามเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดไว้แสดงให้เห็นว่า โมเดลเชิงประจักษ์นี้มีความพอเหมาะพอดีสอดคล้องกับโมเดลทางทฤษฎีเป็นอย่างดี ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 โมเดลทางเลือกของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ

172

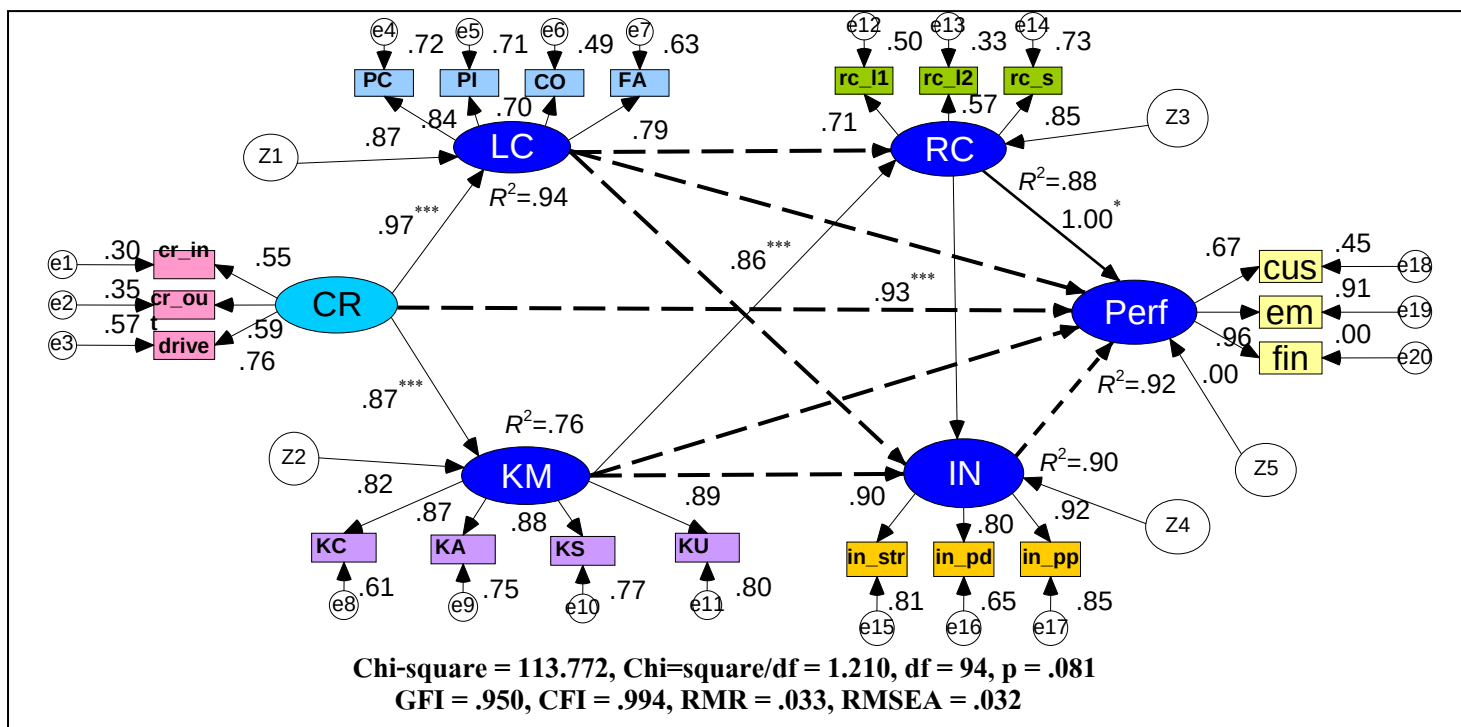
โมเดลทางเลือก	R^2	ΔR^2	χ^2	$\Delta \chi^2$	df	Δdf	P-Value	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA	หมายเหตุ
1.IN	0.749		3.377		6		0.760	0.563	0.017	0.995	1.000	0.000	
2.RC+IN	0.831	0.082	29.681	26.304	19	13	0.056	1.562	0.050	0.969	0.992	0.052	
3.LC+RC+IN	0.869	0.038	61.978	32.297	47	28	0.070	1.319	0.030	0.958	0.993	0.038	
4.LC+KM+RC+IN	0.865	-0.004	75.013	13.035	77	30	0.543	0.974	0.033	0.961	1.000	0.000	
5.CR+ LC+KM+RC+IN	0.918	0.053	113.77	38.757	94	17	0.081	1.210	0.033	0.950	0.994	0.032	หลังการปรับปรุง
CR+ LC+KM+RC+IN	0.965		598.397		158		0.000	3.787	0.066	0.776	0.874	0.116	เริ่มต้น

จากตารางที่ 5.2 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลทางเลือกทั้ง 5 โมเดล พบว่า โมเดลทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม แต่โมเดลที่สามารถอธิบายตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาได้มากที่สุด คือได้จากค่า R^2 สูงสุด เท่ากับ 0.918 คือโมเดลที่ 5 ที่ประกอบด้วยตัวแปร 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) ดังภาพที่ 5.2

ผลจากการเลือกโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยขอเสนอค่าเริ่มต้นของโมเดลทางเลือกข้อที่ 5 ตารางที่ 5.2 พบว่า มีค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 598.397 ค่า Degree of Freedom (df) เท่ากับ 158 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 3.787 เป็นค่าที่มากกว่า 2 ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-Value เท่ากับ 0.000 ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.776 ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.874 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0.066 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.116 แสดงว่าโมเดลนี้มีความแตกต่างกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ โมเดลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความสอดคล้องพอเหมาะพอดีกับโมเดลทางทฤษฎี อย่างไรก็ตามโปรแกรมได้เสนอค่าสำหรับการปรับโมเดลด้วยการลากเส้นความสัมพันธ์เชื่อมระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรให้มีการผันแปรร่วมกันเป็นจำนวนมาก

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงโมเดลจากการปรับค่าความคลาดเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์กันจนกระทั่งได้โมเดลสุดท้าย ตามภาพที่ 5.2 ซึ่งเป็นโมเดลที่มีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่อยู่ในเกณฑ์เหมาะสมโดยมีค่า มีค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 113.77 ค่า Degree of Freedom (df) เท่ากับ 94 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 1.210 เป็นค่าที่น้อยกว่า 2 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-Value เท่ากับ 0.081 ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.950 ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.994 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0.033 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.032 แสดงว่าโมเดลนี้ไม่มีความแตกต่างกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสามารถสรุปได้ว่าเป็นค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างดี ดังภาพที่ 5.2

ผลจากการปรับปรุงพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดในแต่ละตัวแปรแฝง ได้แก่ 1) มิติตัวขับเคลื่อนในการแข่งขันในตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน ($\lambda = 0.76$) 2) มิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ ($\lambda = 0.87$) 3) มิติการใช้ความรู้ในตัวแปรการจัดการความรู้ ($\lambda = 0.89$) 4) มิติโครงสร้างองค์การในตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Factor Loading = 0.85) 5) มิติกลยุทธ์ในตัวแปรนวัตกรรม ($\lambda = 0.90$) 6) มิติความพึงพอใจของพนักงานในตัวแปรผลการดำเนินงานของสาขา ($\lambda = 0.96$) ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ

หมายเหตุ: ——— แสดงเส้นความสัมพันธ์ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ, - - - แสดงเส้นความสัมพันธ์ที่ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

5.2.3 กลุ่มสาขาโดยภาพรวม

โมเดลทางเลือกของกลุ่มสาขาโดยภาพรวม ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์เหมาะสม มีค่าChi-Square (χ^2) อยู่ระหว่าง 6.843 – 103.504 ค่า Degree of Freedom (df) อยู่ระหว่าง 7 - 99 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2/df) อยู่ระหว่าง 0.978 – 1.162 เป็นค่าที่น้อยกว่า 2 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-Value อยู่ระหว่าง 0.151 – 0.445 แสดงว่าโมเดลนี้ไม่มีความแตกต่างกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ โมเดลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องพอเหมาะพอดีกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างดี ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) อยู่ระหว่าง 0.975 – 0.995 ค่า Comparative Fit Index (CFI) อยู่ระหว่าง 0.998 – 1.000 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) อยู่ระหว่าง 0.022 – 0.026 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) อยู่ระหว่าง 0.000 – 0.019 เป็นไปตามเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดไว้แสดงให้เห็นว่า โมเดลเชิงประจักษ์นี้มีความพอเหมาะพอดีสอดคล้องกับโมเดลทางทฤษฎีเป็นอย่างดี ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 โมเดลทางเลือกโดยรวมของกลุ่มสาขา

โมเดลทางเลือก	R^2	ΔR^2	χ^2	$\Delta \chi^2$	df	Δdf	P-Value	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA	หมายเหตุ
1.IN	0.740		6.843		7		0.445	0.978	0.025	0.995	1.000	0.000	
2.RC+IN	0.805	0.065	14.186	7.343	13	6	0.361	1.091	0.023	0.993	1.000	0.015	
3.LC+RC+IN	0.854	0.049	43.858	29.672	40	27	0.311	1.096	0.022	0.985	0.999	0.015	
4.LC+KM+RC+IN	0.845	-0.009	94.148	50.290	81	41	0.151	1.162	0.026	0.975	0.998	0.019	
5.CR+ LC+KM+RC+IN	0.862	0.017	103.504	53.214	99	18	0.358	1.045	0.024	0.977	0.999	0.010	หลังการปรับปรุง
CR+ LC+KM+RC+IN	0.921		854.316		158		0.000	5.407	0.053	0.817	0.904	0.101	เริ่มต้น

จากตารางที่ 5.3 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลทางเลือกทั้ง 5 โมเดล พบว่า โมเดลทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม แต่โมเดลที่สามารถอธิบายตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาได้มากที่สุด คือได้จากค่า R^2 สูงสุด เท่ากับ 0.862 คือโมเดลที่ 5 ประกอบด้วยตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน (CR) บรรยากาศการเรียนรู้(LC) การจัดการความรู้ (KM) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (RC) และนวัตกรรม (IN) ดังภาพที่ 5.3

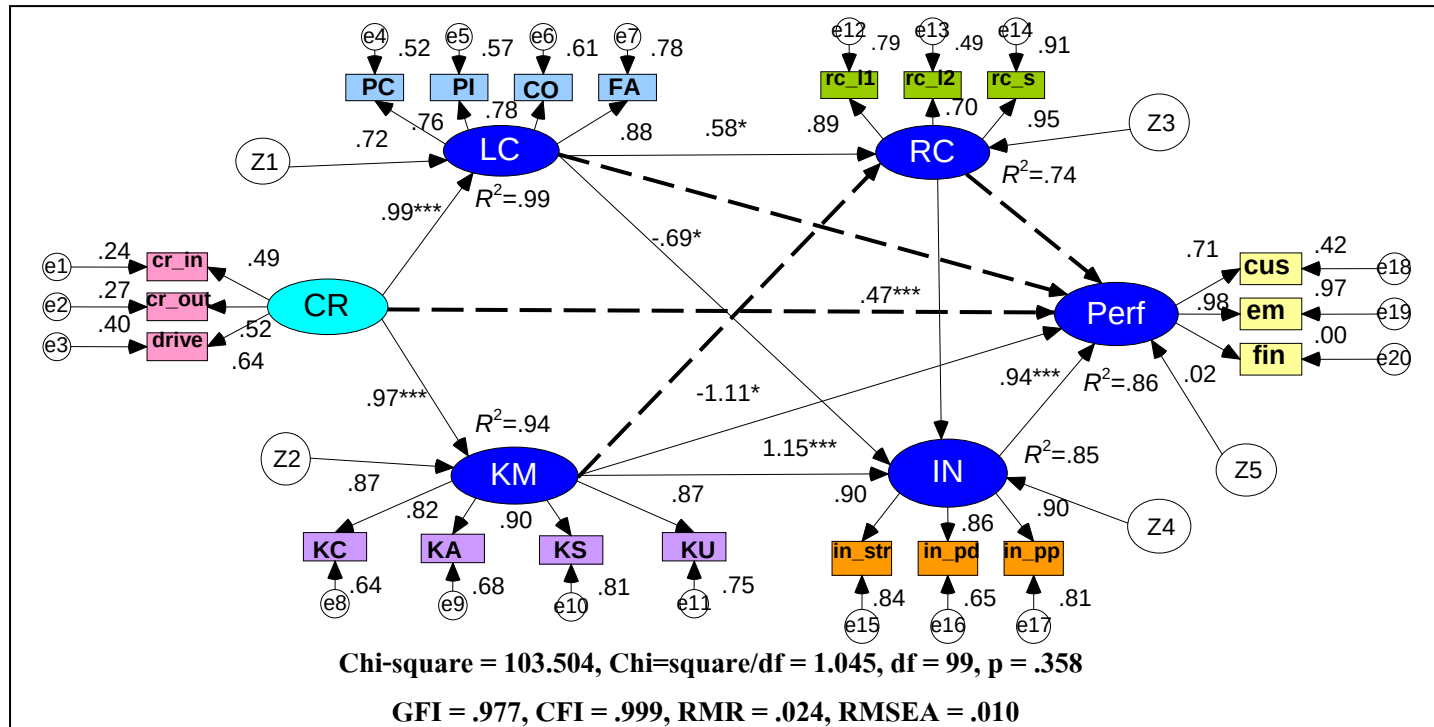
จากการเลือกโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยขอเสนอค่าเริ่มต้นของโมเดลทางเลือกข้อที่ 5 ตารางที่ 5.3 พบว่า มีค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 854.316 ค่า Degree of Freedom (df) เท่ากับ 158 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 5.407 เป็นค่าที่มากกว่า 2 ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-Value เท่ากับ 0.000 ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.817 ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.904 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0.053 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.101 แสดงว่าโมเดลนี้มีความแตกต่างกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ โมเดลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความสอดคล้องพอเหมาะพอดีกับโมเดลทางทฤษฎี อย่างไรก็ตามโปรแกรมได้เสนอค่าสำหรับการปรับโมเดลด้วยการลากเส้นความสัมพันธ์เชื่อมระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรให้มีการผันแปรร่วมกันเป็นจำนวนมาก

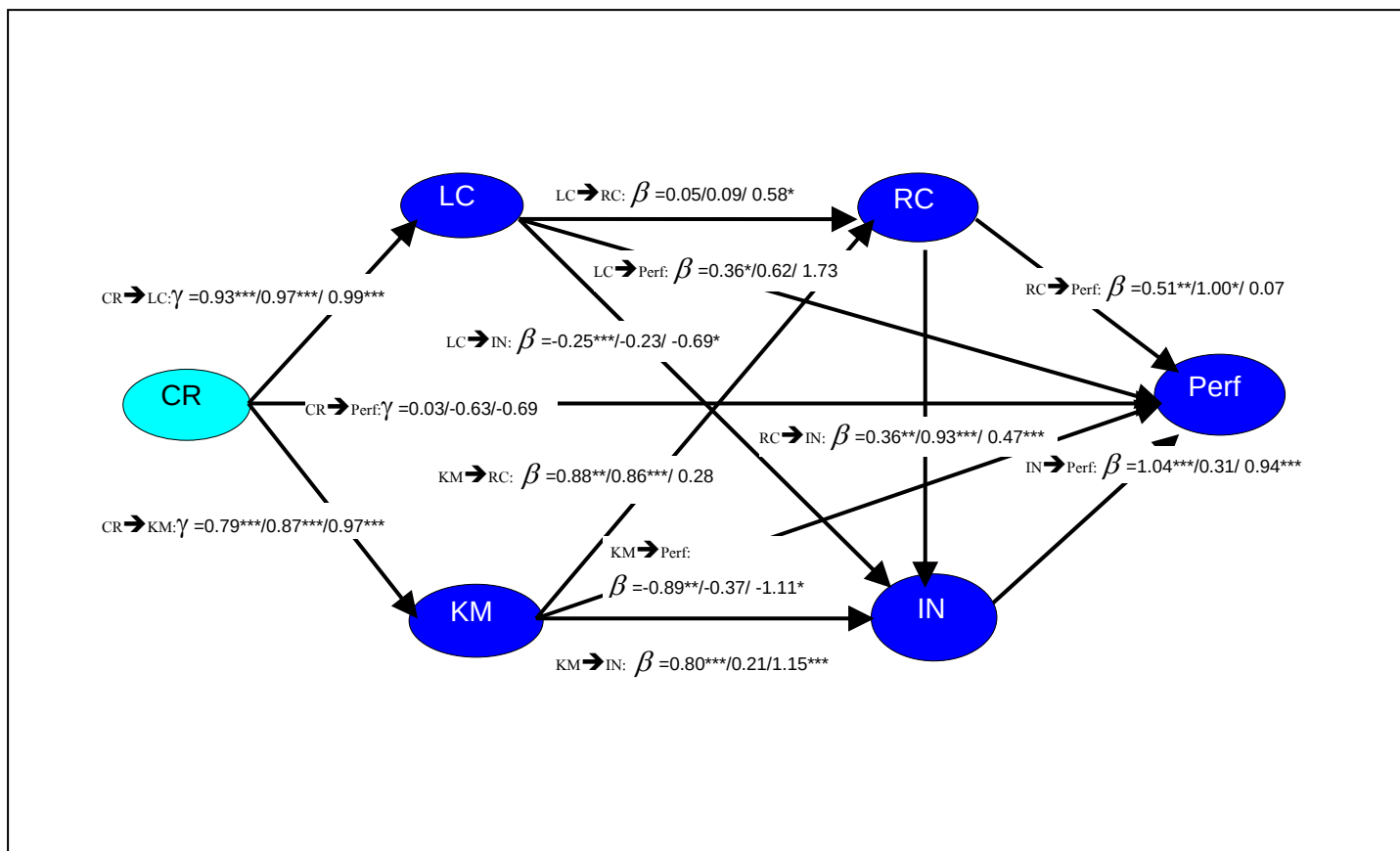
ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงโมเดล จากการปรับค่าความคลาดเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์กันจนกระทั่งได้โมเดลสุดท้าย ตามภาพที่ 5.3 ซึ่งเป็นโมเดลที่มีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่อยู่ในเกณฑ์เหมาะสมโดยมีค่า มีค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 103.504 ค่า degree of freedom (df) เท่ากับ 99 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 1.045 เป็นค่าที่น้อยกว่า 2 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-Value เท่ากับ 0.358 ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.977 ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.999 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0.024 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.010 แสดงว่าโมเดลนี้ไม่มีความแตกต่างกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสามารถสรุปได้ว่าเป็นค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีอย่างดี ดังภาพที่ 5.3

ผลจากการปรับปรุงพบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดในแต่ละตัวแปรแฝง ได้แก่ 1) มิติตัวขับเคลื่อนในการแข่งขันในตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน ($\lambda = 0.64$) 2) มิติการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระในตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ ($\lambda = 0.88$) 3) มิติการเผยแพร่

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในตัวแปรการจัดการความรู้ ($\lambda = 0.89$) 4) มิติโครงสร้างองค์การในตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\lambda = 0.95$) 5) มิติกลยุทธ์และมิติดิถีปฏิบัติในตัวแปรนวัตกรรม ($\lambda = 0.90$) 6) มิติความพึงพอใจของพนักงานในตัวแปรผลการดำเนินงานของสาขา ($\lambda = 0.98$) ดังภาพที่ 5.3

.





ภาพที่ 5.4 สรุปค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในโมเดลสมการโครงสร้างที่ศึกษา

หมายเหตุ: ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเรียงลำดับจากกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง/กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ/กลุ่มสาขาโดยรวม

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

ตารางที่ 5.4 ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงทั้ง 3 กลุ่มสาขา

ลำดับ ที่	คู่ความสัมพันธ์		ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย			S.E.			C.R. (t-Value)			p-Value			ผลสรุป		
			มาตรฐาน														
			สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม
1.	CR ➡	LC	0.928	0.970	0.993	0.120	0.164	0.140	9.669	8.494	11.622	***	***	***	มีผล	มีผล	มีผล
2.	CR ➡	KM	0.793	0.874	0.971	0.100	0.152	0.129	9.259	9.096	11.738	***	***	***	มีผล	มีผล	มีผล
3.	LC ➡	RC	0.053	0.093	0.584	0.071	0.116	0.235	0.716	0.739	2.454	0.474	0.460	0.014	ไม่มีผล	ไม่มีผล	มีผล
4.	KM ➡	RC	0.877	0.856	0.281	0.081	0.108	0.245	11.096	6.625	1.186	***	***	0.235	มีผล	มีผล	ไม่มีผล
5.	LC ➡	IN	-0.249	-0.229	-0.687	0.072	0.140	0.343	-3.687	-1.901	-2.235	***	0.057	0.025	มีผล	ไม่มีผล	มีผล
6.	KM ➡	IN	0.796	0.207	1.149	0.160	0.245	0.355	5.648	0.893	3.788	***	0.372	***	มีผล	ไม่มีผล	มีผล
7.	RC ➡	IN	0.356	0.935	0.473	0.147	0.279	0.089	2.673	4.234	6.016	0.008	***	***	มีผล	มีผล	มีผล
8.	CR ➡	Perf	0.028	-0.626	-0.689	0.179	0.638	3.156	0.175	-1.517	-0.355	0.861	0.129	0.723	ไม่มีผล	ไม่มีผล	ไม่มีผล
9.	RC ➡	Perf	0.510	1.003	0.072	0.165	0.492	0.148	2.888	2.387	0.487	0.004	0.017	0.626	มีผล	มีผล	ไม่มีผล
10.	IN ➡	Perf	1.040	0.305	0.939	0.240	0.246	0.195	3.651	1.147	4.266	***	0.251	***	มีผล	ไม่มีผล	มีผล
11.	LC ➡	Perf	0.358	0.624	1.733	0.163	0.438	1.947	1.969	1.532	0.882	0.049	0.125	0.378	มีผล	ไม่มีผล	ไม่มีผล
12.	KM ➡	Perf	-0.886	-0.368	-1.113	0.310	0.257	0.571	-2.738	-1.406	-2.024	0.006	0.160	0.043	มีผล	ไม่มีผล	มีผล

หมายเหตุ: กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง มีค่า R^2 ของตัวแปรแฝง คือ KM =0.630, LC =0.861, RC =0.840, IN =0.926, Perf =0.929 ส่วนกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ มีค่า R^2 ของตัวแปรแฝง คือ KM =0.764, LC =0.942, RC =0.876, IN =0.900, Perf =0.918 และสาขาโดยรวม มีค่า R^2 ของตัวแปรแฝง คือ KM =0.944, LC =0.986, RC =0.736, IN =0.855, Perf = 0.862 *** $p < .001$.

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้แสดงตามภาพที่ 5.2-5.4 ซึ่งแสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพร้อมทั้งสัญลักษณ์แสดงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ และตารางที่ 5.4 พบว่า ตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันตรงกันทั้ง 3 กลุ่มสาขา ได้แก่ ตัวแปรแฝงสถานการณ์การแข่งขันมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการเรียนรู้ (CR→LC) ตัวแปรแฝงสถานการณ์การแข่งขันมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ (CR→KM) ตัวแปรแฝงความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม (RC→IN) ส่วนตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันตรงกันทั้ง 2 กลุ่มสาขา คือ กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง กับกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ได้แก่ ตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (KM→RC) ตัวแปรแฝงความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (RC→Perf) ส่วนตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันตรงกันทั้ง 2 กลุ่มสาขา คือ กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง กับกลุ่มสาขาโดยรวม ได้แก่ ตัวแปรแฝงบรรยากาศการเรียนรู้กับนวัตกรรม (LC→IN) ตัวแปรแฝงการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม (KM→IN) ตัวแปรแฝงนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (IN→Perf) ตัวแปรแฝงการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (KM→Perf) ขณะที่ตัวแปรแฝงที่ไม่มีความสัมพันธ์กันตรงกันทั้ง 3 กลุ่มสาขา ได้แก่ ตัวแปรแฝงสถานการณ์การแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (CR→Perf)

จากผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 5.4 สามารถจัดทำสมการโครงสร้างของโมเดลโดยแยก 3 กลุ่มดังนี้

สมการโครงสร้างกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง

$$LC = 0.928CR, R^2 = 0.861 \quad \dots(5.1)$$

(0.120)

9.669**

$$KM = 0.793 CR, R^2 = 0.630 \quad \dots(5.2)$$

(0.100)

9.259**

$$RC = 0.053LC + 0.877 KM, R^2 = 0.840 \quad \dots(5.3)$$

(0.071)

(0.081)

0.716**

11.096**

$$IN = -0.249LC + 0.796KM + 0.356RC, R^2 = 0.926 \quad \dots(5.4)$$

$$\begin{array}{ccc} (0.072) & (0.160) & (0.147) \\ -3.687^{**} & 5.648^{**} & 2.673^{**} \end{array}$$

$$Per = 0.028CR + 0.350LC + (-0.886) KM + 0.510RC + 0.1040 IN, R^2 = 0.929 \quad \dots(5.5)$$

$$\begin{array}{ccccc} (0.179) & (0.163) & (0.310) & (0.165) & (0.240) \\ 0.175 & 1.969^* & -2.738^* & 2.888^* & 3.651^{**} \end{array}$$

* $p < .05$

** $p < .01$

จากสมการที่ 5.1 ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงพบว่า บรรยาการการเรียนรู้ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากสถานการณ์แข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ ซึ่งการค้นพบของบรรยาการการเรียนรู้สามารถอธิบายได้ ร้อยละ 86.1

จากสมการที่ 5.2 ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง พบว่า การจัดการความรู้ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากสถานการณ์แข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ ซึ่งการค้นพบของการจัดการความรู้สามารถอธิบายได้ ร้อยละ 63.0

จากสมการที่ 5.3 ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง พบว่า ความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้รับผลกระทบเชิงบวกจากการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ แต่ไม่ได้รับผลกระทบเชิงบวกจากบรรยาการการเรียนรู้ ซึ่งการค้นพบของความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 84.0

จากสมการที่ 5.4 ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง พบว่า นวัตกรรมได้รับผลกระทบเชิงบวกจากการจัดการความรู้และความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ แต่ได้รับผลกระทบเชิงลบจากบรรยาการการเรียนรู้ ซึ่งการค้นพบของนวัตกรรมสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 92.6

จากสมการที่ 5.5 ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง พบว่า ผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ พร้อมกับได้รับผลกระทบเชิงบวกจากบรรยาการการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.05$ แต่ได้รับผลกระทบเชิงลบจากสถานการณ์แข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ ขณะที่สถานการณ์การแข่งขันไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งการค้นพบของผลการดำเนินงานสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 92.9

สมการโครงสร้างกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ

$$LC = 0.970CR, R^2 = 0.942 \quad \dots(5.6)$$

(0.164)

8.494**

$$KM = 0.874 CR, R^2 = 0.764 \quad \dots(5.7)$$

(0.152)

9.096**

$$RC = 0.093LC + 0.856KM, R^2 = 0.876 \quad \dots(5.8)$$

(0.116)

(0.108)

0.739

6.625**

$$IN = -0.229LC + 0.207KM + 0.935RC, R^2 = 0.900 \quad \dots(5.9)$$

(0.146)

(0.245)

(0.279)

-1.901

0.893

4.234**

$$Per = -0.626 CR + 0.624LC + (-0.368) KM + 1.003RC + 0.305 IN, R^2 = 0.918 \quad \dots(5.10)$$

(0.638)

(0.438)

(0.257)

(0.492)

(0.246)

-1.517

1.532*

-1.406*

2.387*

1.147**

* $p < .05$

** $p < .01$

จากสมการที่ 5.6 ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ พบว่า บรรยาการการเรียนรู้ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากสถานการณ์แข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ ซึ่งการผันแปรของบรรยาการการเรียนรู้สามารถอธิบายได้ ร้อยละ 76.4

จากสมการที่ 5.7 ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ พบว่า การจัดการความรู้ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากสถานการณ์แข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ ซึ่งการผันแปรของการจัดการความรู้สามารถอธิบายได้ ร้อยละ 94.2

จากสมการที่ 5.8 ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ พบว่า ความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ $p = 0.01$ แต่ไม่ได้รับผลกระทบเชิงบวกจากบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งการค้นพบของความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 87.6

จากสมการที่ 5.9 ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ พบว่า นวัตกรรมได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ แต่ไม่ได้รับผลกระทบเชิงบวกจาก บรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ซึ่งการค้นพบของนวัตกรรมสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 90.0

จากสมการที่ 5.10 ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ พบว่า ผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากบรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.05$ พร้อมกับได้รับผลกระทบเชิงบวกจากนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ แต่ได้รับผลกระทบเชิงลบจากการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.05$ ขณะที่สถานการณ์การแข่งขันไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการค้นพบของผลการดำเนินงานสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 91.8

สมการโครงสร้างกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการโดยรวมทั้งสองกลุ่ม

$$LC = 0.993CR, R^2 = 0.986 \quad \dots(5.11)$$

(0.140)

11.622**

$$KM = 0.971 CR, R^2 = 0.944 \quad \dots(5.12)$$

(0.129)

11.738**

$$RC = 0.584LC + 0.281 KM, R^2 = 0.736 \quad \dots(5.13)$$

(0.235)

(0.245)

2.454

1.186

$$IN = -0.687LC + 1.149KM + 0.473RC, R^2 = 0.855 \quad \dots(5.14)$$

(0.343)

(0.355)

(0.089)

-2.235*

3.789**

6.016**

$$\text{Per} = -0.689\text{CR} + 1.733\text{LC} + (-1.113)\text{KM} + 0.072\text{RC} + 0.939\text{IN}, R^2 = 0.862 \quad \dots (5.15)$$

(3.156)	(1.947)	(0.571)	(0.148)	(0.195)
-0.355	0.882	-2.024*	0.487	4.266**

* $p < .05$

** $p < .01$

จากสมการที่ 5.11 ของกลุ่มสาขาโดยรวม พบว่า บรรยากาศการเรียนรู้ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากสถานการณ์แข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ ซึ่งการผันแปรของบรรยากาศการเรียนรู้สามารถอธิบายได้ ร้อยละ 98.6

จากสมการที่ 5.12 ของกลุ่มสาขาโดยรวม พบว่า การจัดการความรู้ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากสถานการณ์แข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ ซึ่งการผันแปรของการจัดการความรู้สามารถอธิบายได้ ร้อยละ 94.4

จากสมการที่ 5.13 ของกลุ่มสาขาโดยรวม พบว่า ความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากบรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ซึ่งการผันแปรของความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 73.6

จากสมการที่ 5.14 ของกลุ่มสาขาโดยรวม พบว่า นวัตกรรมได้รับผลกระทบเชิงบวกจากการจัดการความรู้และความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ พร้อมกับได้รับผลกระทบเชิงลบจากบรรยากาศการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.05$ ซึ่งการผันแปรของนวัตกรรมสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 85.5

จากสมการที่ 5.15 ของกลุ่มสาขาโดยรวม พบว่า ผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบเชิงบวกจากนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.01$ แต่ได้รับผลกระทบเชิงลบจากการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.05$ ขณะที่สถานการณ์การแข่งขัน บรรยากาศการเรียนรู้และความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลง ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการผันแปรของผลการดำเนินงานสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 86.2

5.3 ผลการทดสอบ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-Value ค่า p-Value และทิศทางความสัมพันธ์ในแต่ละคู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พร้อมกับทำการประเมินค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปร ที่ได้จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ซึ่งตัวแปรทำนายคือ 1) สถานการณ์แข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LC) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 4) ความพร้อมในการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change: RC) 5) นวัตกรรม (Innovation: IN) และตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินการของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอตามตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.5 อิทธิพลทางตรงทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรทำนายและตัวแปรตาม

ตัวแปรทำนาย	อิทธิพล (Effects)	ตัวแปรตาม														
		บรรยากาศการเรียนรู้ (LC)			การจัดการความรู้ (KM)			ความพร้อมในการปรับตัว (RC)			นวัตกรรม (IN)			ผลการดำเนินงาน (Per)		
		สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม
สถานการณ์แข่งขัน (CR)	DE	0.928***	0.970***	0.993***	0.793***	0.874***	0.971***	0	0	0	0	0	0	0.028	-0.626	-0.689
	IE	0	0	0	0	0	0	0.745	0.838	0.852	0.666	0.742	0.837	0.702	1.351	1.487
	TE	0.928	0.970	0.993	0.793	0.874	0.971	0.745	0.838	0.852	0.666	0.742	0.837	0.730	0.725	0.798
บรรยากาศการเรียนรู้ (LC)	DE	0	0	0	0	0	0	0.053	0.093	0.584*	-0.249***	-0.229	-0.687*	0.358*	0.624	1.733
	IE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.019	0.087	0.133	-0.212	0.050	1.224
	TE	0	0	0	0	0	0	0.053	0.093	0.584	-0.230	-0.142	-0.411	0.146	0.674	1.389
การจัดการความรู้ (KM)	DE	0	0	0	0	0	0	0.877***	0.856***	0.281	0.796***	0.207	1.149***	-0.886**	-0.368	-1.113*
	IE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.312	0.800	0.276	1.600	1.165	-0.344
	TE	0	0	0	0	0	0	0.877	0.856	0.281	1.108	1.007	1.282	0.713	0.797	0.111
ความพร้อมในการ ปรับตัว (RC)	DE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.356**	0.935***	0.473	0.510**	1.003*	0.072
	IE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.370	0.285	0.444
	TE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.356	0.935	0.473	0.880	1.288	0.516
นวัตกรรม (IN)	DE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.040***	0.305	0.939***
	IE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.040	0.305	0.939

หมายเหตุ: DE = อิทธิพลทางตรง (Direct Effect), IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect), TE = อิทธิพลโดยรวม (Total Effect)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

5.3.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากตารางที่ 5.5 - 5.6 และสมการโครงสร้างที่ 5.1 – 5.15 สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานและตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรทำนายต่อตัวแปรตามได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขาผ่าน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) บรรยากาศการเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ 3) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 4) นวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 3 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานย่อย 1.1: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา

จากตารางที่ 5.5 - 5.6 ผลการศึกษาพบว่า ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1.1 ที่กำหนดไว้ ซึ่งกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ต่ำ และ โดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.028, -0.626 และ -0.689 มีค่า t -Value = 0.175, -1.517 และ -0.355 มีค่า p -Value = 0.861, 0.129 และ 0.723 ตามลำดับ

สมมติฐานย่อย 1.2: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศการเรียนรู้

ผลการศึกษาจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 1.2 ที่กำหนดไว้ซึ่งกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ต่ำ และ โดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.928, 0.970 และ 0.993 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 มีค่า t -Value = 9.669, 8.494 และ 11.622 ตามลำดับ ส่วนค่า t -Value = 0.001 ทั้ง 3 กลุ่ม

สมมติฐานย่อย 1.3: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้

ผลการศึกษาจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 1.3 ที่กำหนดไว้ซึ่งกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ต่ำ และ โดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.793, 0.874 และ 0.971 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 มีค่า t -Value = 9.259, 9.096 และ 11.738 ตามลำดับ ส่วนค่า p -Value = 0.001 ทั้ง 3 กลุ่ม

สมมติฐานที่ 2: บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขาและมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขาผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) นวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 3 ข้อ ดังนี้

**สมมติฐานย่อย 2.1: บรรยายการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการ
ดำเนินงานของสาขา**

ผลการศึกษาจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ยอมรับสมมติฐานที่ 2.1 ที่กำหนดไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.358 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีค่า t-Value = 1.969, ค่า p-Value = 0.049 แต่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ และโดยรวมปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.1 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.624, 1.733 มีค่า t-Value = 1.532, 0.882 ส่วนค่า p-Value = 0.125 และ 0.378 ตามลำดับ

**สมมติฐานย่อย 2.2: บรรยายการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความ
พร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง**

ผลการศึกษาจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า กลุ่มสาขาโดยรวม ยอมรับสมมติฐานที่ 2.2 ที่กำหนดไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.584 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีค่า t-Value = 2.454, ค่า p-Value = 0.014 แต่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง และต่ำ ปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.2 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.053, 0.093 มีค่า t-Value = 0.716, 0.739 ส่วนค่า p-Value = 0.474 และ 0.460 ตามลำดับ

สมมติฐานย่อย 2.3: บรรยายการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรม

ผลการศึกษาจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง และกลุ่มสาขาโดยรวม ยอมรับสมมติฐานที่ 2.3 ที่กำหนดไว้ โดยกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ -0.249 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 และกลุ่มสาขาโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ -0.687 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีค่า t-Value = -3.687, -2.235 ส่วนค่า p-Value = 0.001 และ 0.025 ตามลำดับ แต่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.3 ที่กำหนดไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ -0.229 มีค่า t-Value = -1.901, ค่า p-Value = 0.057

สมมติฐานที่ 3: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) นวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 3 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานย่อย 3.1: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา

ผลการศึกษจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง และกลุ่มสาขาโดยรวม ยอมรับสมมติฐานที่ 3.1 ที่กำหนดไว้ โดยกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ -0.886 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และกลุ่มสาขาโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ -1.113 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีค่า t-Value = -2.738, -2.024 ส่วนค่า p-Value = 0.006 และ 0.043 ตามลำดับ แต่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.1 ที่กำหนดไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ -0.368 มีค่า t-Value = -1.406, ค่า p-Value = 0.160

สมมติฐานย่อย 3.2: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง และต่ำ ยอมรับสมมติฐานที่ 3.2 ที่กำหนดไว้ กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.877 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.856 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า t-Value = -11.096, 6.625 ส่วนค่า p-Value = 0.001 และ 0.001 ตามลำดับ แต่กลุ่มสาขาโดยรวม ปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.2 ที่กำหนดไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.281 มีค่า t-Value 1.186, ค่า p-Value = 0.235

สมมติฐานย่อย 3.3: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรม

ผลการศึกษจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง และกลุ่มสาขาโดยรวม ยอมรับสมมติฐานที่ 3.3 ที่กำหนดไว้ กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.796 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และกลุ่มสาขาโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 1.149 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า t-Value 5.648, 3.788 ส่วนค่า p-Value = 0.001 และ 0.001 ตามลำดับ แต่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.1 ที่กำหนดไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.207 มีค่า t-Value = 0.893, ค่า p-Value = 0.372

สมมติฐานที่ 4: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่านนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 2 ข้อ ดังนี้

**สมมติฐานย่อย 4.1: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมี
อิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา**

ผลการศึกษาจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง และต่ำ
ยอมรับสมมติฐานที่ 4.1 ที่กำหนดไว้ กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
มาตรฐาน เท่ากับ 0.510 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ มีค่า
สัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 1.003 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่า t-Value =
2.888 และ 2.387 ส่วนค่า p-Value = 0.004 และ 0.017 ตามลำดับ แต่กลุ่มสาขาโดยรวม ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 4.1 ที่กำหนดไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.072 มีค่า t-Value = 0.487,
ค่า p-Value = 0.626

**สมมติฐานย่อย 4.2: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมี
อิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรม**

ผลการศึกษาจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ต่ำ และ
โดยรวม ยอมรับสมมติฐานที่ 4.2 ที่กำหนดไว้ กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง มีค่าสัมประสิทธิ์
ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.356 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนกลุ่มสาขาที่มีผล
ประกอบการต่ำและกลุ่มโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.935 และ 0.473 อย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ตามลำดับ ทั้งสามกลุ่มมีค่า t-Value = 2.673, 4.234, 6.016 และมี
ค่า p-Value = 0.008, 0.001, 0.001 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 5: นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขา

ผลการศึกษาจากตารางที่ 5.5 - 5.6 พบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง และกลุ่ม
สาขาโดยรวม ยอมรับสมมติฐานที่ 5 ที่กำหนดไว้ กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง มีค่าสัมประสิทธิ์
ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.510 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และกลุ่มสาขาโดยรวม มีค่า
สัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.072 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า t-Value
3.651, 4.266 ส่วนค่า p-Value = 0.001 และ 0.001 ตามลำดับ แต่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ
ปฏิเสธสมมติฐานที่ 5 ที่กำหนดไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 1.003 มีค่า t-Value =
1.147 ค่า p-Value = 0.251

5.3.2 สรุปผลอิทธิพลโดยตรง

จากผลการทดสอบสมมติฐาน และอิทธิพลของตัวแปรสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้ (ดู
ตารางที่ 5.6)

ตารางที่ 5.6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่	คู่ความสัมพันธ์			ผลการทดสอบสมมติฐาน		
				กลุ่มสูง	กลุ่มต่ำ	กลุ่มโดยรวม
H1.1	CR	➔	Perf	ปฏิเสธ	ปฏิเสธ	ปฏิเสธ
H1.2	CR	➔	LC	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
H1.3	CR	➔	KM	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
H2.1	LC	➔	Perf	ยอมรับ	ปฏิเสธ	ปฏิเสธ
H2.2	LC	➔	RC	ปฏิเสธ	ปฏิเสธ	ยอมรับ
H2.3	LC	➔	IN	ยอมรับ	ปฏิเสธ	ยอมรับ
H3.1	KM	➔	Perf	ยอมรับ	ปฏิเสธ	ยอมรับ
H3.2	KM	➔	RC	ยอมรับ	ยอมรับ	ปฏิเสธ
H3.3	KM	➔	IN	ยอมรับ	ปฏิเสธ	ยอมรับ
H4.1	RC	➔	Perf	ยอมรับ	ปฏิเสธ	ปฏิเสธ
H4.2	RC	➔	IN	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
H5	IN	➔	Perf	ยอมรับ	ปฏิเสธ	ยอมรับ

จากตารางข้างต้นสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงโดยแยกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

5.3.2.1 กลุ่มที่มีผลประกอบการสูง

- 1) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 2) บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 3) การจัดการความรู้ มีอิทธิพลโดยตรงต่อ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ นวัตกรรม และผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์มีอิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 5) นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อ ผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

5.3.2.2 กลุ่มที่มีผลประกอบการต่ำ

- 1) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 2) การจัดการความรู้ มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 3) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์มีอิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรมของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 4) นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

5.3.2.3 กลุ่มโดยภาพรวม

- 1) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 2) บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ และนวัตกรรมของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 3) การจัดการความรู้ มีอิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 4) นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

5.3.3 สรุปผลอิทธิพลโดยอ้อม

ผลจากการทดสอบสมมติฐานและการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้างของแต่ละกลุ่มสามารถสรุปผลอิทธิพลโดยอ้อมระหว่างตัวแปร โดยแยกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

5.3.3.1 กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง

ผลจากการทดสอบสมมติฐานและการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้างของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทำนายที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยผ่านของตัวแปรกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการนำค่าอิทธิพลทางตรง (β) มาคูณกัน (Hair et al., 2006: 870) ดังนี้

- 1) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการดำเนินงาน โดยผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.982(\text{CR} \rightarrow \text{LC}) \times 0.358(\text{LC} \rightarrow \text{Perf}) = 0.332$)
- 2) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการ

ดำเนินงานโดยผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) บรรยากาศการเรียนรู้ 2) นวัตกรรม ($\beta = 0.982(\text{CR} \rightarrow \text{LC}) \times -0.249(\text{LC} \rightarrow \text{IN}) \times 1.040(\text{IN} \rightarrow \text{Perf}) = -0.240$)

3) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการ

ดำเนินงานโดยผ่านการจัดการความรู้ ($\beta = 0.793(\text{CR} \rightarrow \text{KM}) \times -0.886(\text{KM} \rightarrow \text{Perf}) = -0.702$)

4) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการ

ดำเนินงานโดยผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ 2) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.793(\text{CR} \rightarrow \text{KM}) \times 0.877(\text{KM} \rightarrow \text{RC}) \times 0.510(\text{RC} \rightarrow \text{Perf}) = 0.355$)

5) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการ

ดำเนินงานโดยผ่าน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ 2) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) นวัตกรรม ($\beta = 0.793(\text{CR} \rightarrow \text{KM}) \times 0.877(\text{KM} \rightarrow \text{RC}) \times 0.356(\text{RC} \rightarrow \text{IN}) \times 1.040(\text{IN} \rightarrow \text{Perf}) = 0.257$)

6) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการ

ดำเนินงานโดยผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ 2) นวัตกรรม ($\beta = 0.793(\text{CR} \rightarrow \text{KM}) \times 0.207(\text{KM} \rightarrow \text{IN}) \times 1.040(\text{IN} \rightarrow \text{Perf}) = 0.171$)

5.3.3.2 กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ

ผลจากการทดสอบสมมติฐานและการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทำนายที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยผ่านของตัวแปรกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการนำค่าอิทธิพลทางตรง (β) มาคูณกัน (Hair et al., 2006: 870) ดังนี้

1) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรม โดยผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ 2) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.874(\text{CR} \rightarrow \text{KM}) \times 0.856(\text{KM} \rightarrow \text{RC}) \times 0.935(\text{RC} \rightarrow \text{IN}) = 0.699$)

2) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ 2) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.874(\text{CR} \rightarrow \text{KM}) \times 0.856(\text{KM} \rightarrow \text{RC}) \times 1.003(\text{RC} \rightarrow \text{Perf}) = 0.750$)

5.3.3.3 กลุ่มสาขาโดยรวม

ผลจากการทดสอบสมมติฐานและการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างของกลุ่มสาขาโดยรวม แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทำนายที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยผ่านของตัวแปรกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการนำค่าอิทธิพลทางตรง (β) มาคูณกัน (Hair et al., 2006: 870) ดังนี้

- 1) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการดำเนินงาน โดยผ่าน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) บรรยากาศการเรียนรู้ 2) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) นวัตกรรม ($\beta = 0.993(\text{CR} \rightarrow \text{LC}) \times 0.584(\text{LC} \rightarrow \text{RC}) \times 0.473(\text{RC} \rightarrow \text{IN}) \times 0.939(\text{IN} \rightarrow \text{Perf}) = 0.258$)
- 2) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการดำเนินงาน โดยผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.993(\text{CR} \rightarrow \text{LC}) \times -0.687(\text{LC} \rightarrow \text{IN}) \times 0.939(\text{IN} \rightarrow \text{Perf}) = -0.641$)
- 3) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการดำเนินงาน โดยผ่านการจัดการความรู้ ($\beta = 0.971(\text{CR} \rightarrow \text{KM}) \times -1.113(\text{KM} \rightarrow \text{Perf}) = -1.081$)
- 4) สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการดำเนินงาน โดยผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ 2) นวัตกรรม ($\beta = 0.971(\text{CR} \rightarrow \text{KM}) \times 1.149(\text{KM} \rightarrow \text{IN}) \times 0.939(\text{IN} \rightarrow \text{Perf}) = 1.048$)

5.3.4 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้

จากคำถามการวิจัย ผู้วิจัยมุ่งสนใจเฉพาะตัวแปรการจัดการความรู้ และบรรยากาศในการเรียนรู้ว่า ในกลุ่มสาขาที่ผลประกอบการต่างกัน รูปแบบการจัดการความรู้และรูปแบบของบรรยากาศในการเรียนรู้ของกลุ่มสาขาทั้ง 3 กลุ่ม จะเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่

จากผลการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อตรวจสอบว่า ตัวแปรสังเกตได้ตัวใดที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในการอธิบายตัวแปรแฝงการจัดการความรู้มากที่สุด (ดังภาพที่ 5.1-5.3) จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการเจาะลึกไปในระดับข้อคำถามของตัวแปรที่สังเกตได้ เพื่อทำความเข้าใจความความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวที่มีต่อตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ของกลุ่มตัวอย่างสาขานาการไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน ทั้งนี้ ผลการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ-โดยรวม

ลำดับที่	กลุ่มสาขาที่มี ผลประกอบการสูง n=221	กลุ่มสาขาที่มี ผลประกอบการต่ำ n=209	กลุ่มสาขาที่มี ผลประกอบการโดยรวม n=430
1	มิติการใช้ความรู้มากที่สุด ($\lambda = 0.89$, $\bar{X} = 5.18$)	มิติการใช้ความรู้มากที่สุด ($\lambda = 0.89$, $\bar{X} = 5.12$)	มิติการเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\lambda = 0.90$, $\bar{X} = 5.42$)
2	มิติการเผยแพร่แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ($\lambda = 0.88$, $\bar{X} = 5.49$)	มิติการเผยแพร่แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ($\lambda = 0.88$, $\bar{X} = 5.34$)	มิติการสร้างและค้นหา ความรู้ ($\lambda = 0.87$, $\bar{X} = 5.44$)
3	มิติการจัดเก็บความรู้ ($\lambda = 0.85$, $\bar{X} = 5.20$)	มิติการจัดเก็บความรู้ ($\lambda = 0.87$, $\bar{X} = 4.95$)	มิติการใช้ความรู้ ($\lambda = 0.87$, $\bar{X} = 5.16$) เท่ากัน 2 มิติ
4	มิติการสร้างและค้นหาความรู้ ($\lambda = 0.77$, $\bar{X} = 5.41$) น้อย ที่สุด	มิติการสร้างและค้นหา ความรู้ ($\lambda = 0.82$, $\bar{X} = 5.45$) น้อยที่สุด	มิติการจัดเก็บความรู้ ($\lambda = 0.87$, $\bar{X} = 5.08$) น้อยที่สุด

จากตารางที่ 5.7 สามารถชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อนำกลุ่มสาขาทั้งสองมารวมกันแล้ววิเคราะห์กลับพบว่า โดยภาพรวมของธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับมิติการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาคือ การสร้างและค้นหาเท่ากับการใช้ความรู้ ส่วนการจัดเก็บรูขุมนี้ถูกให้ความสำคัญน้อยที่สุด ซึ่งประเด็นที่ถูกให้ความสำคัญในแต่ละมิติผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดไว้โดยแยกตามกลุ่มสาขาดังนี้

5.3.4.1 รูปแบบการจัดการความรู้

1) กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง

กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงให้ความสำคัญรูปแบบการจัดการความรู้ในมิติการใช้ความรู้มากที่สุด ($\lambda = 0.89$) รองลงมาคือ มิติการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\lambda = 0.88$) มิติการจัดเก็บความรู้ ($\lambda = 0.85$) แต่ให้ความสำคัญในมิติการสร้างและค้นหาความรู้ ($\lambda = 0.77$)

น้อยที่สุด ตามลำดับ (ดังภาพที่ 5.2) เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงข้อความซึ่งสะท้อนกิจกรรมของการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยพบว่า

(1) มิติการใช้ความรู้ (Knowledge Utilization: KU) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่าย Intranet ($\bar{X} = 5.353$) รองลงมาสามารถศึกษาหาความรู้ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีกฎเกณฑ์ วิธีการจากองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ในระบบฐานข้อมูลได้ ($\bar{X} = 5.303$) ฝึกอบรมให้มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์และทดลองทำสิ่งใหม่ ($\bar{X} = 5.289$) พนักงานสามารถเข้ารหัส เลือกรเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศตามความต้องการและความจำเป็นของตนเอง ($\bar{X} = 5.212$) สามารถศึกษาหาความรู้ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีกฎเกณฑ์ วิธีการจากองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ในระบบฐานข้อมูลได้ ($\bar{X} = 5.109$) ได้เห็นความแตกต่างของวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจากแหล่งข้อมูลท้องถิ่นการรวบรวมและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ($\bar{X} = 5.095$) ได้แนวทางในการทำงานจากรวบรวมไว้ในฐานข้อมูล ($\bar{X} = 5.059$) และได้ศึกษาผลงานและมีการเรียนรู้ประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 4.982$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(2) มิติการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing: KS) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เห็นคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน/ทีมงาน/องค์กรมีเวทีให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องงานและอื่นๆ ($\bar{X} = 5.769$) รองลงมามีการใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.511$) มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงความรู้ระหว่างกลุ่มคน/ฝ่ายต่างๆ ในสาขาและสาขาอื่นๆ ($\bar{X} = 5.493$) มีการในระหว่างการประชุม ชักถาม แลกเปลี่ยนเรื่องของงานเปิดโอกาสให้พูดทุกแง่ทุกมุมอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 5.443$) มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารด้วยระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 5.371$) และมีการจัดการโอกาสให้มีการปรึกษาหารือถกเถียง ได้แย้งเพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ($\bar{X} = 5.330$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(3) มิติการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Accumulation: KA) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การสรุปรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มเมื่อประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 5.403$) รองลงมาเป็นการรวบรวมวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.394$) มีการรวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ($\bar{X} = 5.145$) มีการรวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงสินค้าและบริการ ($\bar{X} = 5.136$) รวบรวมขั้นตอนการจำลองเหตุการณ์ วิธีการทดสอบ ทดลอง วิธี

ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.077$) พร้อมทั้งรวบรวมปัญหาจากการจำลองเหตุการณ์ วิธีการทดสอบ ทดลอง วิธีปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.032$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(4) มิติการสร้างและค้นหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition: KC) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงให้ความสำคัญมากที่สุด คือ สนับสนุนพนักงานและทีมที่สามารถสร้างองค์ความรู้ ($\bar{X} = 5.602$) รองลงมาเป็นการตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ใหม่จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ($\bar{X} = 5.439$) แสวงหาข้อมูลที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานเสมอ ($\bar{X} = 5.394$) ประกอบกับมีการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ($\bar{X} = 5.222$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

2) ส่วนกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ

กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ให้ความสำคัญรูปแบบการจัดการความรู้ในมิติการใช้ความรู้มากที่สุด ($\lambda = 0.89$) รองลงมาคือ มิติการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\lambda = 0.88$) มิติการจัดเก็บความรู้ ($\lambda = 0.87$) แต่ให้ความสำคัญในมิติการสร้างและค้นหาความรู้ ($\lambda = 0.82$) น้อยที่สุด ตามลำดับ (ดังภาพที่ 5.3) เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงข้อคำถามซึ่งสะท้อนกิจกรรมของการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยพบว่า

(1) มิติการใช้ความรู้ (Knowledge Utilization: KU) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่าย Intranet ($\bar{X} = 5.301$) รองลงมาสามารถศึกษาหาความรู้ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีกฎเกณฑ์ วิธีการจากองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ในระบบฐานข้อมูลได้ ($\bar{X} = 5.191$) ฝึกอบรมให้มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์และทดลองทำสิ่งใหม่ ($\bar{X} = 5.147$) ได้เห็นความแตกต่างของวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจากแหล่งข้อมูลที่ต้องการรวบรวมและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ($\bar{X} = 5.129$) พนักงานสามารถเข้ารหัส เลือกเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศตามความต้องการและความจำเป็นของตนเอง ($\bar{X} = 5.072$) สามารถศึกษา หาความรู้ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีกฎเกณฑ์ วิธีการจากองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ในระบบฐานข้อมูลได้ ($\bar{X} = 5.072$) ได้แนวทางในการทำงานจากรวบรวมไว้ในฐานข้อมูล ($\bar{X} = 5.038$) และได้ศึกษาผลงานและมีการเรียนรู้ประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 5.029$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(2) มิติการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing: KS) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เห็นคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน/ทีมงาน/องค์กรที่มีเวทีให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องงานและอื่นๆ ($\bar{X} = 5.607$) รองลงมามีการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

เลือกวิธีการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.431$) มีการในระหว่างการพูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยน เรื่องของงาน เปิดโอกาสให้พูดทุกแง่ทุกมุมอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 5.388$) มีการจัดการโอกาสให้มีการปรึกษาหารือถกเถียง ได้แย้งเพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ($\bar{X} = 5.221$) มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยน เชื่อมโยงความรู้ระหว่างกลุ่มคน/ฝ่ายต่างๆ ในสาขาและสาขาอื่นๆ ($\bar{X} = 5.220$) แต่ให้ความสำคัญ กับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารด้วยระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 5.153$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(3) มิติการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Accumulation: KA) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การสรุปรวบรวมวิธีการ ปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มเมื่อประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 5.285$) รองลงมาเป็นการรวบรวม วิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.252$) มีการรวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ($\bar{X} = 4.880$) มีการรวบรวมขั้นตอนการจำลองเหตุการณ์ วิธีการ ทดสอบ ทดลอง วิธีปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.812$) รวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงสินค้าและบริการ ($\bar{X} = 5.761$) พร้อมทั้งรวบรวมปัญหาจากการจำลองเหตุการณ์ วิธีการทดสอบ ทดลอง วิธี ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.698$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(4) มิติการสร้างและค้นหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition: KC) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ สนับสนุนพนักงานและทีมที่สามารถสร้างองค์ความรู้ ($\bar{X} = 5.769$) รองลงมาเป็นการตระหนักถึง ความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ใหม่จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ($\bar{X} = 5.458$) แสวงหาข้อมูล ที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานเสมอ ($\bar{X} = 5.360$) ประกอบกับการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ ($\bar{X} = 5.195$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

3) กลุ่มสาขาโดยภาพรวม

กลุ่มสาขาโดยรวมให้ความสำคัญรูปแบบการจัดการความรู้ในมิติการ เผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\lambda = 0.90$) รองลงมาคือ มิติการสร้างและค้นหาความรู้ ($\lambda = 0.87$) มิติ การใช้ความรู้มากที่สุด ($\lambda = 0.87$) แต่ให้ความสำคัญในมิติการจัดเก็บความรู้ ($\lambda = 0.85$) น้อยที่สุด ตามลำดับ (ดังภาพที่ 5.4) เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงข้อคำถามซึ่งสะท้อนกิจกรรมของการจัดการความรู้ ในด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยพบว่า

(1) มิติการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing: KS) สาขาโดยภาพรวม ได้ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ เห็นคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง เพื่อนร่วมงาน/ทีมงาน/องค์กรมีเวทีให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องงานและอื่นๆ ($\bar{X} = 5.717$) รองลงมา มีการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.480$) มีการในระหว่างการพูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยน เรื่องของงานเปิดโอกาสให้พูดทุกแง่

ทุกมุมอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 5.415$) มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงความรู้ระหว่างกลุ่มคน/ฝ่ายต่างๆ ในสาขาและสาขาอื่นๆ ($\bar{X} = 5.370$) มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารด้วยระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 5.288$) และมีการจัดการโอกาสให้มีการปรึกษาหารือถกเถียง ได้แข่งเพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ($\bar{X} = 5.278$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(2) มิติการสร้างและค้นหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition: KC) สาขาโดยภาพรวม ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ สนับสนุนพนักงานและทีมที่สามารถสร้างองค์ความรู้ ($\bar{X} = 5.690$) รองลงมาเป็นการตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ใหม่จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ($\bar{X} = 5.461$) แสวงหาข้อมูลที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานเสมอ ($\bar{X} = 5.389$) ประกอบกับมีการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ($\bar{X} = 5.215$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(3) มิติการใช้ความรู้ (Knowledge Utilization: KU) สาขาโดยภาพรวม ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่าย Intranet ($\bar{X} = 5.344$) รองลงมาสามารถศึกษา หาความรู้ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี กฎเกณฑ์ วิธีการจากองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ในระบบฐานข้อมูลได้ ($\bar{X} = 5.258$) ฝึกอบรมให้มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์และทดลองทำสิ่งใหม่ ($\bar{X} = 5.224$) พนักงานสามารถเข้ารหัส เลือกรเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศตามความต้องการและความจำเป็นของตนเอง ($\bar{X} = 5.153$) ได้เห็นความแตกต่างของวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจากแหล่งข้อมูลที่ต้องการรวบรวมและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ($\bar{X} = 5.115$) สามารถศึกษา หาความรู้ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี กฎเกณฑ์ วิธีการจากองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ในระบบฐานข้อมูลได้ ($\bar{X} = 5.087$) ได้แนวทางในการทำงานจากรวบรวมไว้ในฐานข้อมูล ($\bar{X} = 5.051$) และได้ศึกษาผลงานและมีการเรียนรู้ประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 5.022$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(4) มิติการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Accumulation: KA) สาขาโดยภาพรวม ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การสรุปรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มเมื่อประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 5.343$) รองลงมาเป็นการรวบรวมวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.322$) รวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ($\bar{X} = 5.018$) มีการรวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงสินค้าและบริการ ($\bar{X} = 4.968$) มีการรวบรวมขั้นตอนการจำลองเหตุการณ์ วิธีการทดสอบ ทดลอง วิธีปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.945$) พร้อมทั้งรวบรวมปัญหาจากการจำลองเหตุการณ์ วิธีการทดสอบ ทดลอง วิธีปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.877$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ทั้งนี้ ค่าเฉลี่ย (Mean) ของข้อความถามในแต่ละตัวแปร ผู้วิจัยได้จัดทำไว้ในตาราง ก ในภาคผนวก ก

5.3.4.2 รูปบรรยากาศในการเรียนรู้

จากผลการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อตรวจสอบว่า ตัวแปรสังเกตได้ตัวใดที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในการอธิบายตัวแปรแฝงการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้มากที่สุด (ดังภาพที่ 5.1-5.3) จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการเจาะลึกไปในระดับข้อความถามของตัวแปรที่สังเกตได้ เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวที่มีต่อตัวแปรแฝงบรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างสาขาวิชาการไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่างกัน ทั้งนี้ ผลการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 เปรียบเทียบรูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ โดยรวม

ลำดับที่	กลุ่มสาขาที่มี ผลประกอบการสูง n=221	กลุ่มสาขาที่มี ผลประกอบการต่ำ n=209	กลุ่มสาขาที่มี ผลประกอบการโดยรวม n=430
1	มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ ($\lambda = 0.91$, $\bar{X} = 5.42$)	มิติการรับรู้และเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง ($\lambda = 0.87$, $\bar{X} = 5.23$)	มิติการทำงานยืดหยุ่นและ อิสระ ($\lambda = 0.88$, $\bar{X} = 5.39$)
2	มิติการรับรู้และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ($\lambda = 0.81$, $\bar{X} = 5.33$)	มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ ($\lambda = 0.84$, $\bar{X} = 5.37$)	มิติการติดต่อสื่อสาร ($\lambda = 0.78$, $\bar{X} = 5.25$)
3	มิติการทำงานยืดหยุ่นและ อิสระ ($\lambda = 0.68$, $\bar{X} = 5.47$)	มิติการทำงานยืดหยุ่นและ อิสระ ($\lambda = 0.79$, $\bar{X} = 5.30$)	มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ ($\lambda = 0.76$, $\bar{X} = 5.40$)
4	มิติการติดต่อสื่อสาร ($\lambda = 0.67$, $\bar{X} = 5.30$) น้อยที่สุด	มิติการติดต่อสื่อสารความรู้ ($\lambda = 0.70$, $\bar{X} = 5.18$) น้อยที่สุด	มิติการรับรู้และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ($\lambda = 0.72$, $\bar{X} = 5.08$) น้อยที่สุด

จากตารางที่ 5.8 (รายละเอียดเพิ่มเติมดูตาราง ข ภาคผนวก ก) สามารถชี้ให้เห็นว่ารูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ-โดยภาพรวมแตกต่างกัน ซึ่งพบว่ากลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงให้ความสำคัญกับมิติการส่งเสริมการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาคือ มิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่วนกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ให้ความสำคัญกับมิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากที่สุด รองลงมาคือ มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ และทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับมิติการติดต่อสื่อสารน้อยที่สุดเหมือนกัน ซึ่งประเด็นที่ถูกให้ความสำคัญในแต่ละมิติผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดไว้โดยแยกตามกลุ่มสาขาดังนี้

1) กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง

กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงให้ความสำคัญรูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ในมิติการส่งเสริมการเรียนรู้ ($\lambda = 0.91$) รองลงมาคือ มิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\lambda = 0.81$) มิติการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ ($\lambda = 0.68$) แต่ให้ความสำคัญในมิติการติดต่อสื่อสาร ($\lambda = 0.67$) น้อยที่สุด ตามลำดับ (ดังภาพที่ 5.2)

(1) มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ (Promotion Interaction: PI) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ องค์กรนี้มองว่าการฝึกอบรมมีคุณค่า ($\bar{X} = 5.598$) รองลงมาพนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ เมื่อมีโครงการใหม่ๆ หรือเรื่องใหม่ๆ ($\bar{X} = 5.577$) มีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทำให้เรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น ($\bar{X} = 5.512$) มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ($\bar{X} = 5.467$) พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ ($\bar{X} = 5.309$) แต่ให้ความสำคัญกับการเวลาให้สำหรับกิจกรรมการศึกษาและการฝึกอบรม ($\bar{X} = 5.077$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(2) มิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Perception and Continuous Learning: PC) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 5.753$) รองลงมาเป็น พนักงานได้รับความรู้โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลที่เคยประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 5.612$) เปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ผ่านระบบอินทราเน็ตให้แก่พนักงานไปพร้อมๆ กับการทำงาน ($\bar{X} = 5.414$) สามารถซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในมุมมองที่แต่ละคนสนใจ ($\bar{X} = 5.401$) ให้โอกาสทำการทดลองเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ($\bar{X} = 5.140$) เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่ายอินทราเน็ต ($\bar{X} = 5.086$) แต่ให้ความสำคัญกับ แนวคิดใหม่ที่ได้รับการทดลอง นำไปทำแบบจำลองสามารถเอามาใช้ได้ ($\bar{X} = 4.954$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(3) มิติการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ (Flexible and Autonomy: FA) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ให้โอกาสพนักงานตัดสินใจได้ด้วยตนเองที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุได้ ($\bar{X} = 5.606$) รองลงมา มีการสนับสนุนระบบช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.443$) ให้โอกาสพนักงานให้มีอิสระที่จะทำงาน ($\bar{X} = 5.394$) มีการสื่อสารสองทางคือ ส่งความเห็น (Comment) กลับไปยังต้นทางการสื่อสาร (เขต, สำนักงานใหญ่) ($\bar{X} = 5.263$) องค์การออกแบบงานให้ยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานสามารถทดลอง พัฒนาและปรับปรุงได้ ($\bar{X} = 5.113$) เมื่อมีแนวคิดใหม่ๆ กลุ่มสาขานี้ได้นำไปทำการทดสอบหรือทำแบบจำลอง ก่อนนำไปใช้จริง ($\bar{X} = 5.027$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(4) มิติการติดต่อสื่อสาร (Communication: CO) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ บรรยากาศของการสื่อสารภายใน เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 5.736$) รองลงมา เป็นการกระตือรือร้นในการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่ทำงานออกมาดีและไม่ดี ในลักษณะการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ($\bar{X} = 5.563$) ในองค์การพนักงานสามารถพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่กระทำได้ง่าย ($\bar{X} = 5.559$) พนักงานมีความรู้สึกสบายใจที่จะพูดเกี่ยวกับปัญหาและสิ่งที่ไม่เห็นด้วย ($\bar{X} = 5.340$) แต่ให้ความสำคัญกับการที่พนักงานสามารถพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่กระทำได้ง่าย ($\bar{X} = 5.195$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

2) ส่วนกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ

กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำให้ความสำคัญรูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ในมิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\lambda = 0.87$) รองลงมาคือ มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ ($\lambda = 0.84$) มิติการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ ($\lambda = 0.79$) แต่ให้ความสำคัญในมิติการติดต่อสื่อสาร ($\lambda = 0.70$) น้อยที่สุด ตามลำดับ (ดังภาพที่ 5.3)

(1) มิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Perception and Continuous Learning: PC) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 5.738$) รองลงมา เป็น พนักงานได้รับความรู้โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลที่เคยประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 5.614$) เปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ผ่านระบบอินทราเน็ตให้แก่พนักงานไปพร้อมๆ กับการทำงาน ($\bar{X} = 5.536$) สามารถซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในมุมมองที่แต่ละคนสนใจ ($\bar{X} = 5.242$) เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่ายอินทราเน็ต ($\bar{X} = 4.986$) แนวคิดใหม่ที่ได้รับการทดลอง นำไปทำแบบจำลองสามารถเอามาใช้ได้ ($\bar{X} = 4.750$) แต่ให้ความสำคัญกับการให้โอกาสทำการทดลองเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.741$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(2) มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ (Promotion Interaction: PI) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ องค์การนี้มองว่าการฝึกอบรมมีคุณค่า ($\bar{X} = 5.701$) รองลงมาคือระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ให้งานเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทำให้เรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น ($\bar{X} = 5.561$) พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ เมื่อมีโครงการใหม่ๆ หรือเรื่องใหม่ๆ ($\bar{X} = 5.418$) มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ($\bar{X} = 5.405$) พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ ($\bar{X} = 5.206$) แต่ให้ความสำคัญกับการเวลาให้สำหรับกิจกรรมการศึกษาและการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.947$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(3) มิติการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ (Flexible and Autonomy: FA) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ให้ออกสพนักงานตัดสินใจได้ด้วยตนเองที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุได้ ($\bar{X} = 5.532$) รองลงมาคือการสนับสนุนระบบช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.456$) มีการสื่อสารสองทางคือ ส่งความเห็น (Comment) กลับไปยังต้นทางการสื่อสาร (เขต, สำนักงานใหญ่) ($\bar{X} = 5.179$) ให้ออกสพนักงานให้มีอิสระที่จะทำงาน ($\bar{X} = 5.120$) องค์การออกแบบงานให้ยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานสามารถทดลอง พัฒนาและปรับปรุงได้ ($\bar{X} = 4.890$) เมื่อมีแนวคิดใหม่ๆ กลุ่มสาขานี้ได้นำไปทำการทดสอบหรือทำแบบจำลอง ก่อนนำไปใช้จริง ($\bar{X} = 4.879$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(4) มิติการติดต่อสื่อสาร (Communication: CO) ประเด็นที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ บรรยากาศของการสื่อสารภายใน เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 5.715$) รองลงมาในองค์การพนักงานสามารถพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่กระทำได้ง่าย ($\bar{X} = 5.411$) มีการกระตือรือร้นในการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่ทำให้งานออกมาดีและไม่ดี ในลักษณะการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ($\bar{X} = 5.351$) พนักงานมีความรู้สึกสบายใจที่จะพูดเกี่ยวกับปัญหาและสิ่งที่ไม่เห็นด้วย ($\bar{X} = 5.088$) แต่ให้ความสำคัญกับการที่พนักงานสามารถพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่กระทำได้ง่าย ($\bar{X} = 4.929$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

3) กลุ่มสาขาโดยรวม

กลุ่มสาขาโดยภาพรวมให้ความสำคัญรูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ในมิติการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ ($\lambda = 0.88$) รองลงมาคือ มิติการติดต่อสื่อสาร ($\lambda = 0.78$) มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ ($\lambda = 0.76$) แต่ให้ความสำคัญในมิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\lambda = 0.72$) น้อยที่สุด ตามลำดับ (ดังภาพที่ 5.4)

(1) มิติการทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ (Flexible and Autonomy: FA) ประเด็นที่ส่วนกลุ่มสาขาโดยรวม ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ให้ออกส

พนักงานตัดสินใจได้ด้วยตนเองที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุได้ ($\bar{X} = 5.578$) รองลงมา มีการสนับสนุนระบบช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.443$) ให้โอกาสพนักงานให้มีอิสระที่จะทำงาน ($\bar{X} = 5.459$) มีการสื่อสารสองทางคือ ส่งความเห็น (Comment) กลับไปยังต้นทาง การสื่อสาร (เขต, สำนักงานใหญ่) ($\bar{X} = 5.222$) องค์การออกแบบงานให้ยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานสามารถทดลอง พัฒนาและปรับปรุงได้ ($\bar{X} = 5.007$) เมื่อมีแนวคิดใหม่ๆ กลุ่มสาขานี้ได้นำไปทำการทดสอบหรือทำแบบจำลอง ก่อนนำไปใช้จริง ($\bar{X} = 4.962$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(2) มิติการติดต่อสื่อสาร (Communication: CO) ประเด็นที่ส่วนกลุ่มสาขาโดยรวม ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ บรรยากาศของการสื่อสารภายในเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 5.725$) รองลงมา ในองค์การพนักงานสามารถพูดในสิ่งที่ใจคิด เป็นเรื่องที่กระทำได้ง่าย ($\bar{X} = 5.485$) มีการกระตือรือร้นในการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่ทำงานออกมาดีและไม่ดี ในลักษณะการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ($\bar{X} = 5.461$) พนักงานมีความรู้สึกสบายใจที่จะพูดเกี่ยวกับปัญหาและสิ่งที่ไม่เห็นด้วย ($\bar{X} = 5.220$) แต่ให้ความสำคัญกับการที่พนักงานสามารถพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่กระทำได้ง่าย ($\bar{X} = 5.065$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(3) มิติการส่งเสริมการเรียนรู้ (Promotion Interaction: PI) กลุ่มสาขาโดยรวม ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ องค์การนี้มองว่าการฝึกอบรมมีคุณค่า ($\bar{X} = 5.652$) รองลงมา มีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทำให้เรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น ($\bar{X} = 5.532$) พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ เมื่อมีโครงการใหม่ๆ หรือเรื่องใหม่ๆ ($\bar{X} = 5.496$) มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ($\bar{X} = 5.445$) พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ ($\bar{X} = 5.259$) แต่ให้ความสำคัญกับการเวลาให้สำหรับกิจกรรมการศึกษาและการฝึกอบรม ($\bar{X} = 5.020$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

(4) มิติการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Perception and Continuous Learning: PC) กลุ่มสาขาโดยรวม ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 5.742$) รองลงมา เป็นพนักงานได้รับความรู้โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลที่เคยประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 5.609$) เปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตให้แก่พนักงานไปพร้อมๆ กับการทำงาน ($\bar{X} = 5.474$) สามารถซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในมุมมองที่แต่ละคนสนใจ ($\bar{X} = 5.322$) เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 5.033$) การให้โอกาสทำการทดลองเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.948$) แต่ให้ความสำคัญกับ แนวคิดใหม่ที่ได้รับการทดลอง นำไปทำแบบจำลองสามารถเอามาใช้ได้ ($\bar{X} = 4.852$) น้อยที่สุด ตามลำดับ

5.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการ 20 แห่ง โดยมีโครงร่างข้อคำถาม 5 ข้อคำถาม ซึ่งผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.9 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
1. ธนาคารสาขาของท่านมีกลยุทธ์/เครื่องมือในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร ในบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1) ใช้ KPI ที่ทางสำนักงานใหญ่กำหนดให้ เป็นตัวหลักในการนำมากำหนดกลยุทธ์ และต้องชี้ให้พนักงานตระหนัก เห็นว่า KPI กระทบกับผลประโยชน์ของพนักงาน ทีมและสาขา 2) ในช่วงต้นปี จะมีการประชุมของสาขาเสมอ ว่าสาขาเราจะทำงานลักษณะไหน เพราะ ผลิตภัณฑ์แต่ละตัวไม่เหมือนกัน จะมีการวางแผนการดำเนินงานในแต่ละผลิตภัณฑ์ 3) กรณีที่พนักงานมีการโยก ใช้การขู่ เช่น ผู้จัดการก็จะบอกพนักงานว่า ยังไงก็ต้องทำให้ได้ตาม KPI เพราะไม่ว่าผู้จัดการคนไหนมาทำตรงสาขานี้ พนักงานก็ต้องทำให้ได้ตาม KPI อยู่ดี หรือมีอีกวิธีที่ผู้จัดการเรียกวิธีการแก้ปัญหาว่า “เอาปลาใหญ่มาไล่กินปลาเล็ก” หรือ “เปลี่ยนปลาเงินปลาทอง เอาปลาจลามาไล่แทน” คือ บอกพนักงานว่าผู้จัดการเขตกระตุ้นยอดขาย บางครั้งผู้จัดการเขตก็เดินทางมาเยี่ยมที่สาขาคด้วยตนเองจริงๆ (เอามาขู่) ซึ่งเวลามาจริงๆ ก็มาเดินทักทายพูดคุยให้กำลังใจพนักงาน พนักงานจะรู้สึกตื่นตัวกระตือรือร้นมากขึ้น 4) พนักงานและผู้จัดการใช้ระบบความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และใช้ระบบเครือข่ายเป็นหัวใจของการบริการ หัวใจของการตลาด 5) การทำงานมีการวิเคราะห์ SWOT ทุกปี มีการวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว การยอมรับเหตุและผลมีมาก โดยการประชุมทีมงาน เพื่อกำหนด เป้าหมายเป็นรายบุคคล ในแต่ละส่วนของ KPI แยกตามสายงานที่เกี่ยวข้อง ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
	6) ติดตามผลงานของพนักงานแต่ละเดือน ดูค่าเฉลี่ยของผลงานแต่ละตัวหารต่อเดือน และอัตรากำลัง (ตามภาระหน้าที่) พร้อมกับติดตามผลทุกๆ เดือน โดยทุกๆ สิ้นเดือนจะมีการเก็บผลงานทุกๆ ผลผลิตกัน เพื่อจะรู้ว่าถึงเป้าที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องทำยอดเพิ่มอีกเท่าไร 7) ถ้ามีปัญหา ให้ช่วยกันเสนอแนะหาวิธีการทำตลาดภายนอก ทำเชิงรุก และมีการเก็บข้อมูลการทำงานทุกๆ วัน 8) ส่งพนักงานไปฝึกอบรมในเรื่องผลิตภัณฑ์และมีการสอนงาน เทคนิควิธีการปฏิบัติงานให้กับลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน 9) เขตและสำนักงานใหญ่มีการทำทนายทำยอดพิเศษ โดยมีการทำทนายทุกสาขาหรือสาขาเท่านั้น ให้ทำยอดผลิตภัณฑ์บางตัวเป็นยอดพิเศษ แต่สิ่งที่ทำทนายนั้นต้องดูว่า มีประโยชน์กับสาขาหรือไม่ 10) วิเคราะห์ปัญหาแล้วหาทางแก้ไข จากนั้นอธิบายให้พนักงานฟังว่าเกิดจากอะไร ซึ่งจะทำให้การแบ่งกลุ่ม 3 กลุ่ม ให้พนักงานอภิปรายกันเองโดยที่ผู้จัดการไม่นั่งอยู่ด้วย (ถ้านั่งอยู่พนักงานจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็น) แล้วให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มออกมารายงานมาคุยให้ผู้จัดการฟังที่หลัง
2. ท่านคิดว่า	
สถานการณ์การ	
แข่งขันมีส่วน	
ผลักดันให้เกิดการ	
จัดการความรู้	
บรรยากาศการ	
เรียนรู้ นวัตกรรม	
และการปรับตัวต่อ	
การเปลี่ยนแปลง	
ส่งผลต่อผลการ	
ดำเนินงานหรือไม่	
อย่างไร	1) การแข่งขันภายนอกมีความรุนแรงมาก ฉะนั้นในส่วนผู้บริหารจะต้องกระตือรือร้นขนขวายหากลยุทธ์มีการวางแผนในการช่วงชิงตลาดตลอดเวลาโดยการสำรวจความต้องการของลูกค้าและตลาด ด้วยวิธีการสอบถามลูกค้า สำรวจผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขัน กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นใคร กลุ่มไหนเยอะ มีผลิตภัณฑ์ตัวไหนเหมาะกับลูกค้าของสาขา 2) มีส่วนทั้งต่างธนาคารและภายในธนาคารเดียวกัน พนักงานทุกคนต้องพยายามหาความรู้หลายๆ ด้าน ทั้ง เรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของแต่ละธนาคาร ต้องทำให้พนักงานมีความรู้ทุกผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นอย่างดี (ทำยากมาก) เพราะพนักงานแต่ละคนศักยภาพไม่เท่ากัน ต้องสร้างพนักงานทุกคนให้ได้ทุกผลิตภัณฑ์และพนักงานสามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้จากบัญชีของลูกค้า และดูว่าถือครองผลิตภัณฑ์ของธนาคารกี่ชนิดแล้วจะทำให้เสนอขายได้ตรงความต้องการ

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
2. (ต่อ)	3) สภาพการณ์แข่งขันมีผลมาก การที่จะแข่งขันจนสามารถชนะคู่แข่งได้จะต้องใช้การเรียนรู้ไปพร้อมกับพนักงานเสมอ ผู้จัดการสาขาจะเข้าไปเรียนรู้ทุกเรื่องที่จำเป็น และไปปรับทราบแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะมีการเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจริงๆ ซึ่งผู้จัดการทุกคนจะรู้อยู่แล้วว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก เป็นปกติ เป็นธรรมชาติ ของคนไทยพาณิชย์ ดังนั้นต้องเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และพร้อมจะเปลี่ยนแปลงเสมอ 4) หาวิธีการว่าจะทำได้อย่างไร เพื่อให้โอกาสพนักงานช่วยกันคิดช่วยกันทำ ดังนั้นพนักงานจะต้องพยายามศึกษาค้นคว้า คู่มือการจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกธนาคารมาช่วยในการทำงานตลอดเวลา
	ส่วนใหญ่เห็นว่าทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น ได้แก่ 1) มีการระดมสมองทำให้ได้กลยุทธ์ใหม่ เช่น จากเดิมลูกค้ามากรอกข้อมูลเพื่อเปิดบัญชี แต่ตอนนี้พนักงานใช้การสัมภาษณ์แล้วพิมพ์ในคอมพิวเตอร์ให้เลย ถึงเวลาก็พิมพ์ออกมาให้ลูกค้ารอเซ็นอย่างเดียว ลูกค้ารู้สึกพิเศษสะดวกสบาย 2) สำนักงานใหญ่จะส่งข้อมูลข่าวสารมาเรื่อย ซึ่งเป็นข้อมูลที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้เพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เช่น สำนักงานใหญ่ส่งแผ่น VCD เกี่ยวกับเรื่องวิธีการทำงาน วิธีการขายผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นแนวทาง ให้พนักงานมาปรับใช้ให้เข้ากับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและทำเลที่ตั้งของสาขา 3) หลักสูตรที่ใช้สำหรับจัดการเปลี่ยนแปลง มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทุกๆ 6 เดือน เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นจะล้าสมัย สาขาต้องคิดและทำอย่างไรก็ได้ที่จะทำให้สาขาโตขึ้น เมื่อสาขาโตขึ้น ธนาคารไทยพาณิชย์ทั้งระบบจะโตขึ้นอย่างน่าอัศจรรย์

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
2. (ต่อ)	4) ทำงานโดยอิงตามจังหวัด พื้นที่ใกล้เคียง ตามวัฒนธรรมท้องถิ่น ทำให้รู้แนวทางของลูกค้า จะได้เป็นทีมงานที่คอยช่วยเหลือปรึกษาหารือกัน 5) สาขาในกลุ่มเดียวกัน มีการส่งทีมงาน แต่ละสาขามาช่วยกันลุยขายผลิตภัณฑ์ ทำยอดให้กับสาขาในกลุ่มที่ละสาขา 6) วิธีการ Copy & Development คือ ลอกวิธีการ แต่เอามาปรับให้เหมาะสมกับพื้นที่ เหมาะกับกลุ่มลูกค้า 7) มีระบบการบันทึกข้อความใน Blog ในเรื่องการทำงานเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าไปแสดงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น เรียนรู้ ผ่านระบบอินทราเน็ต
3. ธนาคารสาขาของท่านมีวิธีการหรือกลยุทธ์หรือวิธีการที่กระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรม และการเตรียมความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	1) แบ่งกลุ่มและคัดเลือกพนักงานตามศักยภาพ แล้วจัดสรรให้พนักงานไปทำในสิ่งที่เค้าชอบ ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด 2) มีการฝึกอบรมให้กับพนักงาน โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละผลิตภัณฑ์ หรือมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ พนักงานใหม่ๆ ก็จะมีการฝึกอบรมเสมอ 3) ใช้วิธีการโคลนนิ่ง คือ สาขามีคนที่ยายเก่งๆ หรือประสบความสำเร็จในการทำงาน สาขาจะให้จับคู่เพื่อออกไปทำงานร่วมกัน เพื่อให้เรียนรู้วิธีการ เทคนิคต่างๆ ซึ่งกันและกัน 4) เน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่มมากที่สุด สอนงานโดยหัวหน้างาน 5) การสื่อสารที่สำนักงานจะสื่อสารผ่านการประชุมผู้จัดการเขต -- ผู้จัดการสาขา -- พนักงาน จากนั้นพนักงานสื่อสารความกลับไปได้ในประเด็นปัญหา อุปสรรคในการทำงาน ความต้องการของลูกค้า 6) ทุกครั้งก่อนการเปลี่ยนแปลงอะไร สำนักงานใหญ่จะเรียกประชุมสื่อความก่อนเสมอ 7) ปรับมุมมองทัศนคติตั้งแต่เข้ามาทำงานใหม่ๆ 8) สร้างการบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้โดยดูจากการวัดความพึงพอใจของลูกค้า

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
3. (ต่อ)	9) ให้พนักงานมาทำหน้าที่ Service Planner หมด ออกมารับลูกค้าให้ หมด ถ้ามีงานอะไรที่ไม่จำเป็นต้องเสร็จเดี๋ยวนี้ก็เอาไว้ทำหลังเลิกงาน ออกมาดูแล บริการลูกค้าให้หมีด โดยเฉพาะหัวหน้างาน 10) สัมภาษณ์ว่าอยากให้สำนักงานใหญ่ช่วยเหลืออะไรสาขาบ้าง 11) แบ่งพนักงานเพื่อดูแลผลิตภัณฑ์ พนักงานแต่ละผลิตภัณฑ์ จัดทำ แผนงานมาดูว่าจะทำอย่างไรให้ได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องนำแผน ตารางการติดตามผล กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในการวางแผนนั้นจะมี ผู้ช่วยผู้จัดการจะเป็นพี่เลี้ยง ช่วยดูแลการวางแผน และทุกๆ อย่างใน ผลิตภัณฑ์นั้น 12) กำหนดวันนำเสนอ โดยเน้นว่าแผนที่สร้างขึ้นมาต้องเป็น รูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยในที่ประชุมพนักงานคนอื่นๆ สามารถร่วมแสดงความคิดเห็นได้แล้วจึงสรุปออกมาว่า จะใช้ แผนงานไหน ทำอย่างไร 13) มีการประเมินผลแต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน 14) มีการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน 15) หาวิธีการทำงานที่ได้ผล สอนให้พนักงานทำงานไปด้วยกัน 16) สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง พุดคุยได้ 17) ใช้การ Morning Talk ทุกวัน โดยการนำคนเก่งมา Present ประสิทธิภาพ เทคนิคในการทำงาน พุดคุยเรื่องผลการทำงานแต่ละ วัน แต่ละสัปดาห์ 18) ใครอยากเสนอแนวคิดอะไรใหม่ ผลิตภัณฑ์ตัวไหน บกพร่องเรื่อง อะไร อยากเสนออะไรให้สำนักงานใหญ่ปรับเปลี่ยนบ้างเพื่อให้ สามารถออกผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการลูกค้าหรือสามารถ แข่งขันกับธนาคารอื่นได้ 19) ให้คนเก่งเป็นพี่เลี้ยงคนไม่เก่งหรือพนักงานใหม่ เพื่อพาออกไป ทำงานจริง เรียนรู้จากการทำงานจริง

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
3. (ต่อ)	20) ให้ออกไปทำงานเป็นทีม ประมาณ 2-3 คน จับคู่กันไปตามผลิตภัณฑ์ ซึ่งแต่ละคนจะมีความชำนาญในแต่ละผลิตภัณฑ์ไม่เหมือนกัน ก็ให้ช่วยเหลือและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน บางครั้งก็มีการสลับข้ามทีมงานกัน มาช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติจริง 21) ระดมสมองให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดเพื่อแก้ไข ปรับปรุงและป้องกันปัญหาในการทำงาน 22) การฝึกอบรมสำหรับพนักงานในแต่ละระดับ ทางสำนักงานใหญ่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ด้วยว่า ถ้าอบรมแล้วสอบผ่าน จะได้ License ทำให้มีโอกาสในการก้าวหน้ามากกว่าคนอื่นๆ แต่ถ้าอบรมแล้วสอบไม่ผ่าน ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายในการอบรมครั้งนั้นเอง ดังนั้นทำให้พนักงานที่เข้าอบรมต้องเรียนรู้อย่างจริงจัง 23) มี E-learning ในระบบอินเทอร์เน็ต ให้พนักงานเข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเอง 24) E-mail กลางของธนาคาร และเมลล์ส่วนตัว จะมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารมาจากสำนักงานใหญ่ แจ้งมาทางเมลล์กลางสาขา เกี่ยวกับระเบียบ คำสั่ง และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ วิธีการปฏิบัติงานที่ปรับเปลี่ยน หรือระบบคอมพิวเตอร์ที่ปรับเปลี่ยน ดังนั้นพนักงานต้องเปิดอ่าน ทำความเข้าใจ 25) ในการประชุมสื่อความและ Morning Talk ทุกครั้งจะมีการบันทึกการประชุมไว้ด้วย เพื่อจะได้กลับมาดูวิธีการ หรือการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อีก 26) ใช้วิธีการ Morning Talk พูดคุย ทำความเข้าใจ และแจ้งข่าวสารที่สำนักงานใหญ่ส่งมาทุกวันให้กับพนักงานทุกคนรับทราบและเข้าใจตรงกันเพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง 27) มอบหมายให้หัวหน้างานที่รับผิดชอบแต่ละแผนกงานนำความรู้ในการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา จัดการปัญหาอุปสรรคมาพูดคุยในการประชุม

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
3. (ต่อ)	28) มีการสื่อความโดยตรงถึงพนักงานในสาขาทุกๆ สาขา โดยใช้ Video Conference เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว เข้าวันพุธ พนักงานทุกคนจะต้องมานั่งฟังเพื่อทำความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารนั้นๆ 29) การพูดคุยให้กำลังใจอย่างเป็นกันเองมีการถามถึงปัญหา ทุกข์สุขของพนักงาน การไปรับประทานอาหารร่วมกัน 30) การฝึกอบรมพนักงานใหม่และพนักงานเก่า โดยพนักงานใหม่ต้องเข้าอบรมระบบงานทั้งหมดของธนาคารเป็นเวลา 30 วัน และได้ลองปฏิบัติงานจริงที่ศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งมีการจำลองสถานการณ์จริง 31) จัดทำบอร์ด แจ้งข่าวสาร คำสั่ง ระเบียบ ใหม่ๆ ติดไว้ให้พนักงานทราบ (ต้องปรับให้ทันต่อสถานการณ์เสมอ) 32) ผู้จัดการเขต กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยมาบรรยาย พูดให้ที่สาขาฟังเป็นครั้งคราว หรือเวลาประชุมสื่อความแต่ละเดือนผู้จัดการเขตจะให้ผู้จัดการสาขา บรรยายวิธีปฏิบัติงาน ปัญหา ทุกๆสาขา และตอบคำถามว่าทำไมถึงเกิดขึ้น ผลกระทบของวิธีการนี้คือ ทำให้เครียด ข้อดี ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ โอกาสในการเรียนรู้ 33) ทำให้ทุกๆ คนต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ดังนั้นทุกคนต้องพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 34) การหาความรู้รอบตัวด้านธุรกิจการเงินจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ มาคุยกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์โดยนักวิชาการมากมาย ลองให้พนักงานอ่าน หักวิเคราะห์ว่าสิ่งที่นักวิชาการกล่าวนั้นเป็นอย่างไร 35) ให้พนักงานมาทำความเข้าใจสถานการณ์ คล้ายๆกับมาทำ 5 ส. ทำทุกอย่างให้เรียบร้อย เคลียร์โต๊ะ เคลียร์เอกสาร ทุกคนจะรู้สึก สดชื่น สะอาดตา พร้อมลุยงานต่อไป 36) มุมมองในการบริหารคน คือดูแลพนักงานเหมือนลูก แต่จะไปเน้นเข้มงวดกับรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแทน

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
3. (ต่อ)	37) พนักงาน ต้องสามารถพูดคุยกับลูกค้าได้ทุกคน บริการดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส เก่งเรื่องกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ในการทำงาน ส่วนระดับ หัวหน้างาน ต้องเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด 38) มีการบันทึกความดี ความชอบ ความผิดของพนักงานไว้ตลอด 39) ให้พนักงานใหม่ หรือพนักงานที่เพิ่งได้เข้ามารับผิดชอบผลิตภัณฑ์ ตัวที่ไม่เคยจับมาก่อน ลองออกไปทำงานเองคนเดียว แล้วเมื่อผลออกมาแล้วไม่สำเร็จ นำผลมาคุยกันว่าเป็นเพราะอะไร จากนั้นก็ให้พนักงานที่มีความชำนาญจับคู่ทำงานกับพนักงานที่ทำงานไม่เก่ง เพื่อให้เค้าเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องที่ทำให้งานสำเร็จ ในการงานนั้นจะทำให้พนักงานสนุกกับการทำงาน สามารถทำงานเป็นทีมได้อีกด้วย เพราะมีการช่วยเหลือกัน 40) กลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรม ส่วนมากจะเน้นไปทางด้านสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด ว่านโยบายมาแบบนี้ เอมาคิดดูว่าจะทำอย่างไร 41) ประชุมสื่อความพิเศษตอนเย็น บางวัน Evening talk กรณีทำงานไม่เข้าเป้า ทำผิดกติกา ผิดกฎระเบียบ ทำงานผิดพลาด เพื่อมาหาวิธีว่าทำอย่างไรจะไม่ผิดพลาดอีก 42) พนักงานทุกคนจะมี ผลิตภัณฑ์ของตัวเอง จะต้องศึกษากระบวนการของผลิตภัณฑ์ของตัวเอง และต้องเรียนรู้มารายงานมาคุยให้คนอื่น ๆ ฟัง สลับกันไป ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ไปเรียนรู้อย่างจริงจัง 43) ในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งทางสำนักงานใหญ่จะต้องแจ้งทำความเข้าใจล่วงหน้าเสมอ นอกจากนั้นก่อนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละโปรแกรมจะถูกนำไปทดลองใช้กับบางสาขาก่อนเสมอ ว่าเกิดผลกระทบอย่างไร ถ้าดีจริงก็กระจายให้ใช้ทั้งระบบทั่วประเทศ 44) สาขามีการคิดกลยุทธ์ทางการตลาดเอง ผ่านการประชุมต่างๆ เช่น จัดหาของขวัญให้ลูกค้า เป็นโปรโมชั่น โดยสอบถามพนักงาน เพราะพนักงานใกล้ชิดลูกค้าจะทราบความต้องการของลูกค้า ทางสาขาจะได้จัดหาให้ตรงใจลูกค้าทำให้ขายผลิตภัณฑ์ได้

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
4. ท่านรู้สึกอย่างไรกับการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสาขาของท่าน	การแข่งขันอย่างรุนแรงด้วยการใช้ความรู้ เทคโนโลยีและกลยุทธ์ วิธีการทำงานที่ใหม่ ทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพื่อทำผลงานให้ได้ตามตัวชี้วัดที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้ ต้องมีการปรับทัศนคติและเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานอย่างมาก เพราะเป็นการกำหนดถึงความก้าวหน้าในงาน ตอบแทนที่ควรจะได้เพื่อความอยู่รอดของสาขา ทีมและตนเอง พนักงานต้องสร้างและพัฒนาศักยภาพตนเอง ทีมงานเสมอ โดยนำกระบวนการการจัดการความรู้เกิดเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ที่อยู่ท่ามกลางความกดดันมากมาย ผู้จัดการหลายท่านกล่าวว่าพนักงานหลายคนเกิดความท้อ บางคนสามารถเรียนรู้พัฒนาได้ก็สามารถอยู่รอด ก้าวหน้าได้ แต่บางคนที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบเรียนรู้ก็มีลาออกไปโดยสามารถแยกเป็นประเด็นดังนี้ 1) รู้สึกเครียดกับการถูกกำหนดเป้าหมาย (KPI) ที่สูงมากๆ ในแต่ละปี และถูกเพิ่มขึ้นมากในทุกๆ ปี 2) การแข่งขันภายนอกกับสาขาของธนาคารอื่นที่รุนแรง ทำให้พนักงานต้องคิดๆ ต้องกินตลอดเวลา บ้างเหนื่อย บ้างสนุก ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานเหล่านั้นมีทัศนคติอย่างไรต่อการปฏิบัติงาน 3) การแข่งขันภายในที่มีการหาลูกค้าข้ามเขต เกิดการแย่งลูกค้า ดังนั้นสาขาต่างๆ ต้องเร่งรีบดูแลบริการลูกค้ามากขึ้น 4) การถูกกำหนด KPI ในด้านที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในบริเวณที่สาขานั้นให้บริการอยู่ เช่น สาขาที่ให้บริการอยู่ต่างอำเภอ กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร แต่กำหนดให้ขายบัตรเครดิตให้กับลูกค้า ซึ่งในความเป็นจริง ลูกค้าไม่มีความจำเป็นต้องใช้บัตรเครดิต และในต่างอำเภอก็ไม่มีร้านค้าหรือแหล่งที่รับบัตรเครดิตเท่าที่ควร 5) การกำหนด KPI สูงและเพิ่มขึ้นในทุกด้านในทุกปี ทำให้ผู้จัดการและพนักงานต้องพัฒนาตนเองตลอด และการแข่งขันที่รุนแรงท่ามกลางเศรษฐกิจที่ตกต่ำ จึงทำให้การดำเนินงานยากขึ้น แต่เป้าหมายสูงขึ้น

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
4. (ต่อ)	จึงก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานที่ต้องเพิ่มความทุ่มเทมากขึ้น ซึ่งผู้จัดการต้องดูแล ควบคุม พัฒนาผลการดำเนินงานของสาขาทุกด้าน รวมทั้งดูแลเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นบางครั้งต้องอาศัยการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้จัดการสาขาอื่น หรือหาหนังสือมาอ่านหรือกิจกรรมเพื่อลดความเครียดจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 6) การกระตุ้นผลการดำเนินงานเป็นระดับ สำนักงานใหญ่กระตุ้นมาที่สำนักงานเขต จากนั้นสำนักงานเขตกระตุ้นมาที่สาขา และมีการกระตุ้นจากหน่วยงานที่ดูแลผลิตภัณฑ์ต่างๆ เป็นระยะๆ ในทุกเดือน ทุกไตรมาส จึงต้องทำงานด้วยความรีบเร่งตลอดเวลา
5. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละสาขามีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของพนักงานและสาขาอย่างไร	ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าผลการดำเนินงานสูงขึ้น เนื่องจาก 1) เป็นการแข่งขันกับตัวเองที่ทำให้ดึงทั้งทีมขึ้นไป ช่วยกันในเขตพื้นที่เดียวกัน เพื่อให้ผลการดำเนินงานผ่าน KPI เช่น สาขานี้ได้ตามเป้าแล้ว สาขาจะยกพนักงานที่เก่งๆ ให้ไปช่วยสาขาอื่นๆ เพื่อให้สาขาอื่นๆ ได้ตามเป้าด้วย ซึ่งแนวคิดที่สามารถสร้างทีมทำงานในสาขาได้ระหว่างสาขาได้ ไปจนถึงทีมงานระดับเขตได้ เพราะพนักงานไทยพาณิชย์ได้ถูกปลูกฝังให้การทำงานต้องทำงานเป็นทีม การที่องค์กรสถาบันจะประสบความสำเร็จได้ไม่ได้ด้วยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่ง ทุกคนเป็นเหมือนฟันเฟือง ทั้งตัวเล็ก ตัวใหญ่ ซึ่งก็มีส่วนสำคัญมากในหุ่นยนต์ตัวนี้ การที่หุ่นตัวนี้จะเดินได้ก็ต้องประกอบด้วยทุกๆ ตัว มารวมกัน ช่วยกันทำงาน ดังนั้นทุกคนจะได้รับการปลูกฝังว่า การทำงานต้องทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

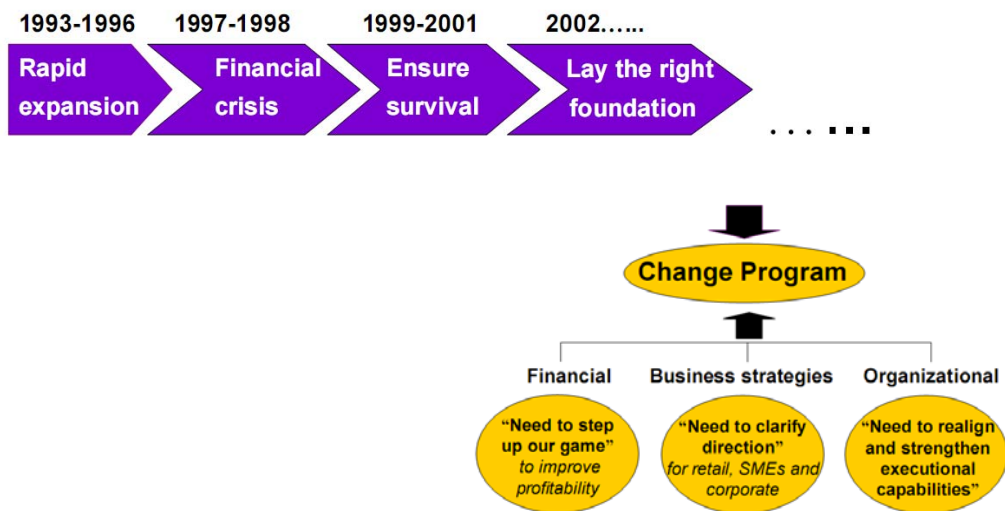
ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา 20 แห่ง
5. (ต่อ)	2) ถ้าไม่ตั้งเป้าแบบนี้อัตราการเติบโตก็ไม่โตมากอย่างที่เห็น แม้กระทั่งสาขาก็ต้องตั้งเป้าหมายให้เกิน KPI ที่กำหนด ไว้ก่อนเพื่อเวลาทำงานจะทำให้ได้ถึงเป้าหมายได้เร็ว ทำให้ได้คะแนนเกิน 80% การตั้งเป้าหมายมีทั้งการตั้งเป้าหมายรายบุคคลแต่ละผลิตภัณฑ์ และตั้งเป้าหมายตามแต่ละผลิตภัณฑ์ด้วย จะมีการบันทึกแต่ละคนว่าทำยอดได้เท่าไรในแต่ละผลิตภัณฑ์ ทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน สรุปเป็นรายไตรมาส ซึ่งผู้จัดการแต่ละผลิตภัณฑ์จะเป็นคนดูแล โดยมีทั้งข้อมูลดิบและฐานข้อมูลจากสำนักงานใหญ่ส่งสรุปมาไว้เพื่อตรวจสอบสองทาง 3) จะต้องทำเพื่อแข่งกับตัวเอง เพื่อเกรดของสาขา สาขาจะได้มีโอกาสให้เกรดพนักงานเพิ่มมากขึ้นตามโควตาที่ได้ตามผลประกอบการของสาขา 4) ต้องทำ ตามเป้า KPI ที่มักจะเพิ่มขึ้นทุกปี ดังนั้นต้องทำทุกวิธีทางเพื่อให้ได้ตามเป้า พนักงานเกิดความเครียดในการทำงาน แต่สำนักงานใหญ่ก็ได้ชดเชยด้วยการสร้างระบบการให้รางวัล ค่าตอบแทนที่สูงเพื่อจูงใจในการทำงาน ซึ่งผู้จัดการส่วนใหญ่ตลอดจนพนักงานในสาขาจะรู้สึกเครียดมากๆ เมื่อนำผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกัน และมีการสร้างตัวชี้วัดที่ค่อนข้างท้าทาย คือเกณฑ์สูงมากๆ จนบางครั้งก็ลอกวิธีการทำงานจากสาขา หรือทีมที่ประสบความสำเร็จ หรือหากกลยุทธ์จากแหล่งต่างๆ ว่าทำอย่างไรจะสำเร็จ

จากผลการศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการสาขา ในข้อคำถามที่ 1-5 สะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ได้ ดังนี้

พัฒนาการของการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้

จากผลการศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตการณ์ ผู้วิจัยพบว่า พัฒนาการบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้ภายในสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ กล่าวคือ วิวัฒนาการของบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้มีพัฒนาการหลายขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ธนาคารต้องฟื้นฟูกิจการเพื่อให้ผ่านพ้นช่วงวิกฤตการณ์ให้

ได้ ธนาคารจึงได้กำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานไว้ 3 ด้าน คือ 1) สร้างธุรกิจ 2) สร้างคุณภาพ 3) สร้างคน การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยคนเป็นผู้ขับเคลื่อน ดังนั้นจึงหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างรากฐานให้กับองค์กรและการพัฒนาบุคลากรมากยิ่งขึ้น ต่อมาธนาคารได้มีการจัดโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 อย่างจริงจังและต่อเนื่องเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 5.5 แนวทางการเปลี่ยนแปลงตามโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program)

แหล่งที่มา: วิจิต สุรพงษ์ชัย และ ศิพัก ชารับ, 2550.

การจัดทำโครงการปรับปรุงธนาคารเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของธนาคาร ซึ่งทีมงานที่อยู่เบื้องหลังคือ คณะผู้บริหารระดับสูงที่ได้นำแนวคิดทางการจัดการทั้งด้านการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาช่วยผลักดันให้ผลการดำเนินงานของพนักงาน ทีมงาน องค์กร เจริญเติบโตอย่างมาก สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย ประธานกรรมการบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ที่กล่าวว่า "จุดเด่นของธนาคารไทยพาณิชย์ คือ พนักงานทุกคนมีความจงรักภักดีกับองค์กรมาก ดังนั้นหากเห็นว่าเราจะทำอะไรให้องค์กรดีขึ้น ผมเชื่อว่าจะได้รับความร่วมมืออย่างดี" เมื่อธนาคารอยู่ในท่ามกลางวิกฤตการณ์อย่างไรก็ตามธนาคารยังคงได้รับความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานจำนวนมากที่ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ มีความเจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอ “พัฒนาการการเกิดบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

5.4.1 การปรับทัศนคติ เริ่มตั้งแต่ยุควิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 เป็นต้นมา พนักงานเริ่มตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การที่องค์กรและพนักงานสามารถอยู่รอดได้ มีงานทำ มีความก้าวหน้าในงานได้นั้น พนักงานต้องรับรู้เรียนรู้ และปรับตัว มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยกันลดค่าใช้จ่ายทุกอย่างที่ไม่จำเป็น ดังคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า “สมัยนั้น เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจไม่มีการขึ้นเงินเดือนผู้บริหารระดับสูง และสำนักงานใหญ่ประกาศว่าจะไม่ลดจำนวนพนักงานแต่ขอความร่วมมือให้พนักงานทุกคนช่วยกันประหยัด ดังนั้นพนักงานทุกคนรวมแรงรวมใจกันไม่เบิกเงินล่วงเวลาทำงาน จากนั้นก็มีการเปิดเครื่องปรับอากาศเวลา 10.00 น. และปิดเครื่องปรับอากาศก่อนปิดทำการ 1 ชั่วโมง ลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นลง ฯลฯ” จากคำสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าพนักงานทุกคนร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ เกิดบรรยากาศการช่วยเหลือซึ่งกันและกันแบบพี่น้อง มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อช่วยให้ธนาคารผ่านช่วงวิกฤตเศรษฐกิจไปได้ ซึ่งผู้จัดการอีกท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมว่า “ในการปรับทัศนคติของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมาก

เมื่อธนาคารได้นำ KPI เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสาขาและพนักงาน มีการนำผลคะแนน KPI มาใช้ในการประเมินเกรดของสาขาโดยตรง เมื่อเกรดสาขาอยู่ในระดับดี คือ เกรด A ส่งผลต่อการประเมินเกรดของพนักงานในสาขานั้น สำหรับการปรับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการปรับเงินเดือน อาทิเช่น กรณีสาขาได้เกรด A แสดงว่าสาขามีผลการดำเนินงานดี พนักงานในสาขาจะมีโอกาสได้โควตาเกรด A จำนวนมากขึ้น ดังนั้นผู้จัดการหลายท่านจึงแนะนำพนักงานเสมอว่า “ไม่ว่าคุณจะทำหน้าที่ใดหรือสาขาใดของธนาคาร คุณต้องพบกับตัวชี้วัดแบบนี้ทั้งนั้น ฉะนั้นคุณต้องพยายามเรียนรู้ที่จะทำให้มันดีขึ้น” เป็นการปรับทัศนคติให้พนักงานรับรู้ว่าจะต้องพยายามเรียนรู้ทำความเข้าใจและปฏิบัติให้ได้จนสามารถปรับตัวได้ อีกประเด็นคือ การเลือกพนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำงานดี มาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือสอนงานให้กับพนักงานคนอื่นๆ จะช่วยให้พนักงานเหล่านั้นรับรู้ เข้าใจและซึมซับสิ่งดีจากพนักงานที่ทำหน้าที่สอนงาน ทำให้มีการแพร่กระจายทัศนคติและสร้างบรรยากาศที่ดีส่งผลให้พนักงานและทีมมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งแนวคิดที่แนะนำให้กับพนักงาน คือ 1) ทำอย่างไรจึงจะให้ทำงานมีความสุขและรู้สึกอยากมาทำงาน ปฏิบัติโดยทำการชี้ให้เห็นผลที่ได้รับจากการนำแนวคิดและวิธีการเชิงบวกในการปฏิบัติงานมาใช้ ซึ่งเป็นการปรับทัศนคติที่มีต่อองค์กรและการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 2) เมื่อเกิดความสุขในการทำงานส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีไปด้วย ปฏิบัติโดยการให้กำลังใจซึ่งมีทั้งเชิงบวกและลบคือ การปลอบและการขู่ผสมกันเพื่อให้เกิดผลงาน จากนั้นจึงให้ระดับหัวหน้างานเข้าช่วยเหลือเพราะหัวหน้างานใกล้ชิดพนักงานมากกว่าผู้จัดการ 3)

ลดปัญหาความขัดแย้งภายใน เน้นการสร้างคนให้เป็นคนพันธุ์ A โดยมีทัศนคติว่า สิ่งที่ดีสอนให้พนักงานคือ ไม่ได้ให้ยาพิษใคร และถือว่าเป็นลูกเป็นหลาน”

จากคำสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่สำคัญ คือ การปรับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายองค์กร ระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานมีความพร้อมในรับรู้ เรียนรู้ ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นและองค์กรจะได้รับความร่วมมือตามแนวทางและเป้าหมายที่กำหนดอย่างราบรื่น

5.4.2 การเปลี่ยนพฤติกรรม ในปี พ.ศ. 2544 ทางสำนักงานใหญ่ได้จัดทำ “โครงการปรับปรุงธนาคาร” (Change Program) อย่างต่อเนื่องและจริงจัง ซึ่งโครงการปรับปรุงธนาคารเป็น “บันได 4 ขั้นสู่ การเป็นกลุ่มธุรกิจการเงินเต็มรูปแบบ คือ Universal Banking” ถือได้ว่าเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของธนาคารไทยพาณิชย์ ในการปรับปรุงครั้งนี้ได้มีความหมายเพียงแค่การเปลี่ยนแปลงตราสัญลักษณ์ (LOGO) และรูปสัญลักษณ์ของธนาคารสาขา แต่ยังเจาะลึกเข้าไปเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในทั้งหมดให้เอื้อประโยชน์และอำนวยความสะดวกในการให้บริการกับลูกค้าได้อย่างครบวงจร จุดเปลี่ยนดังกล่าวมีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงคล้ายกับการต่อภาพจิ๊กซอว์ภาพเล็กๆ ประกอบให้เป็นภาพใหญ่ที่สมบูรณ์แบบ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายดังวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ว่า เราจะเป็น “ธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก” ซึ่งผู้วิจัยขอแยกตัวอย่างจากช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลง 3 ช่วง ได้แก่ 1) Change I: การสร้างรากฐาน (Foundation) 2) Change II: การเติบโต (Growth) 3) Change III: การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) มีรายละเอียดดังนี้

1) Change I: การสร้างรากฐาน (Foundation) เป็นช่วงการสร้างการรากฐานการเติบโตและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดผ่านโครงสร้างธุรกิจใหม่ การสร้างตราสินค้า หรือการที่พนักงานทุกคนเรียกติดปากว่า การสร้างแบรนด์ (Brand) ไทยพาณิชย์ให้โดดเด่นครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เป็นการปรับปรุงและสร้างความสามารถในการทำธุรกิจในอนาคตจากการดำเนินการของโครงการปรับปรุงธนาคารอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับมุ่งเรื่องการนำไปปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ (Quality Execution) และจัดให้มีการติดตามอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ธนาคารกำหนดไว้ คือ “ธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานเลือก” โดยธนาคารได้จัดการให้ข้อมูล ความรู้แก่พนักงาน เพื่อชี้ให้เห็นเป้าหมายร่วมกันระหว่างเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายส่วนตัว สำหรับการปรับทัศนคติของพนักงานให้เห็นความสำคัญของการให้บริการที่มีคุณภาพ เพราะเหตุที่ว่า การให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าเป็นหน้าที่ที่สถาบันการเงินต้องปฏิบัติ ประกอบกับผลิตภัณฑ์ของธนาคารคือการบริการนั่นเอง ดังนั้นพนักงานจึงต้องตอบสนองความ

ต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จนทำให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการของธนาคารไทยพาณิชย์ โดยมุ่งเน้นการวางรากฐานระบบงานที่แข็งแกร่งเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคตของธนาคาร รวมไปถึงบริษัทในเครือของธนาคารซึ่งโครงการต่างๆ ส่วนใหญ่ในขณะนี้ เป็นโครงการเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ขั้นตอนวิธีการทำงานต่างๆ รวมทั้งเปลี่ยนระบบงานหลักๆ (ดังภาพที่ 2.1 ในบทที่ 2)

จากโครงการปรับปรุงธนาคารระยะที่ 1 ประกอบกับคำสัมภาษณ์พบว่า เมื่อมีโครงการปรับปรุงธนาคารขึ้น ทางสำนักงานใหญ่จะเชิญผู้จัดการสาขาทั่วประเทศเข้าร่วมประชุมเพื่อรับฟังคำชี้แจงเรื่องโครงการต่างๆ โดยมีการอธิบายเป้าหมาย ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง แนวทาง วิธีการทำงานและการประเมินผลต่างๆที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้จัดการนำข้อมูลข่าวสารไปชี้แจงให้แก่สมาชิกและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ซึ่งผู้จัดการสาขาหลายท่านกล่าวตรงกันว่า “ปีแรกของการปรับปรุงธนาคารที่มีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบถึงการต้อนรับลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ทำตัวเหมือนนายธนาคารสมัยก่อน ต้องออกมาต้อนรับ ยกมือไหว้ ถามว่ามาติดต่อเรื่องอะไร ต้องทำอะไร บางครั้งต้องมีการเขียนใบรายการให้ลูกค้า จากนั้นพาลูกค้าเดินไปช่องที่ให้บริการ หรืออธิบายให้ลูกค้าเดินไปช่องทางใด ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ในแต่ละสาขาจะมีพนักงานมาขึ้นรถที่หน้าประตูทางเข้าหรืออาจจะเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานคนไหนคนใด ซึ่งมีการจัดเวรสลับสับเปลี่ยนกันไป เรียกว่า Service Planner ซึ่งการบริการนั้นแทบจะอุ้มลูกค้ามาที่เคาน์เตอร์เลยทีเดียว ซึ่งในสมัยเริ่มโครงการใหม่ๆ องค์กรยังคงมีผู้จัดการรุ่นเก่าๆ บางคนที่ปรับตัวไม่ได้ ไม่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ ก็มีบ้างที่ลาออกไป ด้วยสาเหตุที่ว่าเมื่อก่อนการเป็นผู้จัดการธนาคาร มีอำนาจและยิ่งใหญ่มาก จะนั่งประจำอยู่แต่ในห้องทำงานคอยสั่งการ ไม่เคยต้องยกมือไหว้คนทั่วไปหรือออกไปให้บริการใคร ถัดต้นแบบมีศัศลักษณ์เหมือนเป็นเจ้าขุนมูลนาย ซึ่งในปัจจุบันนี้วิธีการปฏิบัติงานไม่เหมือนเดิม ผู้จัดการและพนักงานทุกคนต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งมากที่สุด”

จากคำสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า วิฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมาทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงการอยู่รอดขององค์กรและตนเองมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อองค์กรอยู่ได้ผลการดำเนินงานดีพนักงานจึงจะมีงานทำ มีความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ถูกให้ออกจากงาน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีคิด ทักษะคิดใหม่ สามารถยอมรับและปรับตัวให้ทันยุคทันสมัยทันเหตุการณ์มากขึ้น ตั้งใจทำงาน มีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจึงเกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพนักงาน ช่วยกันลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง รู้จักเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ ที่ทางสำนักงานใหญ่จัดทำขึ้นมาปรับปรุงองค์การ รับรู้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น เพื่อให้ผลการดำเนินงานนั้นดีขึ้นสามารถแข่งขันกับธนาคารคู่แข่งได้

กิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้ คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ให้กับทุกสาขาทั่วประเทศ และในทุกๆ ปี จะนำผลคะแนน KPI ของทุกสาขามาจัดอันดับจากมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด ขณะเดียวกันก็มีการกระตุ้นเป้าหมายโดยการกำหนดรางวัลและค่าตอบแทนเพื่อจูงใจพนักงาน จากผู้บริหารระดับสาขา ระดับสำนักงานเขต และระดับสำนักงานใหญ่ เช่น การให้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน แพ็กเกจท่องเที่ยว ตัวเงิน การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับคำชมเชย การได้รางวัล เกียรติยศที่ธนาคารกำหนด เป็นต้น

จากคำสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาท่านหนึ่งพบว่า “การใช้วิธีกำหนดเป้าหมายเป็นรายบุคคล ตามชนิดของผลิตภัณฑ์ การตั้งเป้าหมายรายปีจะกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานเพียง 9 เดือน โดยทำการแบ่งออกเป็น 3 ไตรมาส ซึ่งไตรมาสที่ 1,2,3 จะต้องขยายการเติบโตของผลการดำเนินงานประมาณไตรมาสละ 33.3 % แต่ที่สาขานี้จะกำหนดให้ 3 ไตรมาสแรกมีการขยายการเติบโต 35% เพื่อให้ ไตรมาสสุดท้ายเติบโตเพียง 30 % ก็จะทำให้สาขานั้นมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี ด้วยการติดตามผลงานทุกๆ สิ้นเดือนพร้อมทั้งจะมีการเก็บผลงานทุก ผลิตภัณฑ์ เพื่อจะได้รู้ว่าถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องทำยอดเพิ่มอีกเท่าไร ซึ่งตั้งเป้าหมายผลิตภัณฑ์ ตามความยากง่ายของผลิตภัณฑ์ เช่น การตั้งเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ ในแต่ละไตรมาส เมื่อจบแต่ละไตรมาส สาขาจะทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงานในแต่ละช่วงไปจนถึงสิ้นปี จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานมาทำการวางแผนงาน และกำหนดกลยุทธ์ในปีต่อไป” ดังตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.10 ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายรายไตรมาส

ผลิตภัณฑ์	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
บัตรเครดิต	38%	38%	24%	
เงินฝาก	30%	30%	30%	10%
เงินฝากประจำ	40%	40%	20%	
สินเชื่อบุคคล	30%	30%	30%	10%

แหล่งที่มา: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2551ข.

จากคำสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า การกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับระบบงานเป็นการกระตุ้นผลการดำเนินงาน เพื่อให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานของสาขาตนเองเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทำให้รู้จักที่จะวางแผน ทำการระดมสมอง โดยนำผลงานเก่าให้พนักงานดู ว่าปีที่ผ่านมา หลายๆ ปี ว่ามีวิวัฒนาการอย่างไร มีอะไรเหมือนเดิม มีอะไรแปลกใหม่ พัฒนาขึ้น อะไรยังไม่มี ทำให้สามารถประเมินผลแต่ละผลิตภัณฑ์และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จะสังเกตได้ว่า เมื่อครบ 3 ไตรมาส ผลการดำเนินงานจะเป็นไปตามเป้าหมายโดยที่ปลายปีจะไม่เหนียวมากนัก อย่างไรก็ตามหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายในไตรมาสที่ 4 ก็ยังมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลา ซึ่งก็เป็นการเผื่อเวลานั่นเอง ในการที่สาขาแต่ละแห่งจะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเรื่องผลิตภัณฑ์ การให้บริการ กลยุทธ์การตลาด การขาย และการวางแผนที่ดี นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม การรับรู้เรียนรู้เข้าใจสภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อดำเนินงานให้ได้ผลตามแผนงาน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากกิจกรรมการจัดอันดับผลการดำเนินงานของสำนักงานใหญ่ และการให้รางวัล ค่าผลตอบแทน เป็นเครื่องมือในการกระตุ้น ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานแล้วนั้น องค์กรยังมีกิจกรรมอื่นๆ สนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานอีกมากมาย เช่น การ Morning Talk หรือ Evening Talk แล้วแต่ว่าสาขาใดสะดวกช่วงเวลาใด ซึ่งเป็นการพูดคุยประชุมชี้แจงรายละเอียดกฎข้อบังคับ คำสั่งต่างๆ จากนั้นผู้จัดการจะสอน สอดแทรกให้เกิดการเรียนรู้ การประชุมสื่อความแต่ละเดือนผู้จัดการเขตจะให้ผู้จัดการสาขา บรรยายวิธีปฏิบัติงาน ปัญหาทุกๆ สาขา และตอบคำถามว่าทำไมถึงเกิดขึ้น แก้ไขอย่างไร ผลกระทบของวิธีการนั้นๆ เป็นอย่างไรซึ่งถือได้ว่าเป็นเวทีที่ให้ผู้จัดการสาขาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ โอกาสในการเรียนรู้ ยังมีการหาความรู้รอบตัวด้านธุรกิจการเงินจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ เช่น หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ หยิบเอาข้อมูลข่าวสารมาคุยกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนำมาพูดคุยใน Morning Talk ทุกวัน ซึ่งในหนังสือพิมพ์จะมีการวิเคราะห์โดยนักวิชาการมากมายพร้อมด้วยระบบฐานข้อมูล ระบบอินทราเน็ตต่างๆ ที่รองรับการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีองค์ความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน

โครงการปรับปรุงธนาคารในช่วงแรกนี้ เป็นการปรับทัศนคติวิธีการทำงาน และระบบงานในธนาคาร ร่วมกับการให้ข้อมูลเพื่อเป็นสร้างรากฐานของระบบงานและชี้ให้พนักงานตระหนักถึงผลกระทบและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากเดิม เกิดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากมายทั้งเรื่องระบบงาน มีวิธีปฏิบัติงานและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น พร้อมทั้งมีการส่งเสริม

เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ต่างจากเดิม อาจกล่าวได้ว่าเกิดเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร โดยที่องค์กรไม่ต้องออกคำสั่งหรือบังคับให้พนักงานต้องเรียนรู้ ค้นหาความรู้ หรือให้จัดทำระบบการจัดการความรู้ นอกจากนี้สิ่งที่เกิดควบคู่กับการปรับทัศนคติพนักงานยังเป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กรไปพร้อมกับการทำงานอย่างอัตโนมัติ ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการ จนทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในช่วงการเปลี่ยนแปลงระยะที่ 1 ซึ่งในขณะเดียวกันสำนักงานใหญ่ได้จัดระบบสนับสนุนต่างๆ เพื่อรองรับการเรียนรู้ของพนักงานทั้งองค์กรไว้หลายด้าน เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการสื่อสารทางไกล อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ รวมไปถึงระบบงาน โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งมีกิจกรรมสนับสนุนมากมาย ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

2) Change II: การเติบโต (Growth) เริ่มตั้งแต่ปีพ.ศ. 2547 – 2549 เป็นช่วงที่เน้นเรื่องการเติบโตจากรากฐานที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ได้สร้างไว้ในระยะแรก ซึ่งโครงการในระยะนี้จะเน้นให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ มีการเสริมทักษะความรู้ความสามารถให้กับพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางที่เชื่อมต่อการสร้างรากฐานขององค์กรในช่วงการเปลี่ยนแปลงระยะที่ 1 (ภาพที่ 2.2 ในบทที่ 2) พบว่า เมื่อองค์กรได้ถูกวางรากฐานที่สำคัญ ทั้งด้านระบบงาน ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงปรับทัศนคติของพนักงานแล้วนั้น ในโครงการปรับปรุงระยะที่ 2 จึงเป็นส่วนส่งเสริมให้พนักงานและองค์กรมีการเติบโต เริ่มด้วยเสริมทักษะความสามารถพนักงานและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จากคำสัมภาษณ์พบว่า “พนักงานใหม่ทุกคนต้องเข้าฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมของธนาคารเป็นเวลา 1 เดือน ก่อนเข้าไปปฏิบัติงานจริงที่สาขาต่างๆ ซึ่งหลักสูตรในการอบรมเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของระบบสถาบันการเงิน ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน มีการจำลองสถานการณ์ให้พนักงานได้ปฏิบัติจริงเกือบทุกตำแหน่งในองค์กร เมื่อจบหลักสูตรจะสามารถปฏิบัติงานได้ทันที ส่วนความชำนาญในการปฏิบัติงานต้องอาศัยประสบการณ์การพบปะลูกค้าหลากหลายประเภทและระยะเวลาในการทำงานจึงจะทำให้มีความเชี่ยวชาญในงานด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้น ในส่วนผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่คิดค้น ปรับปรุง สร้างนวัตกรรมด้านสินค้า-บริการโดยตรงออกสู่ตลาด”

จากคำสัมภาษณ์ผู้จัดการส่วนใหญ่ พบว่า เมื่อเข้าไปทำงานจริง ผู้จัดการ หัวหน้างาน หรือเพื่อนพนักงานจะเป็นผู้สอนงานด้านต่างๆ ให้ ขึ้นอยู่ว่าจะได้รับมอบหมายให้ทำตำแหน่งใด เช่น ให้พนักงานที่มีความชำนาญจับคู่ทำงานกับพนักงานไม่มีความชำนาญ เพื่อให้เขาเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องที่ทำให้งานสำเร็จ ในการทำงานร่วมกันนั้นจะทำให้พนักงานสนุกกับงาน

ทำงานเป็นทีมได้เพราะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนใหญ่ตำแหน่งงานภายในสาขาจะมีหมุนเวียนกันทุกๆ 6 เดือนหรือ 1 ปี ขึ้นอยู่กับผู้จัดการแต่ละสาขา การหมุนเวียนพนักงานไปยังตำแหน่งงานใหม่ๆ ส่งผลให้พนักงานทุกคนต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจและ ค้นหาความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ด้วยตนเอง โดยเข้าไปค้นคว้าในระบบอินทราเน็ตหรือระบบ E-Learning ที่ธนาคารจัดไว้ให้ เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้ทุกตำแหน่ง หากเกิดกรณีเพื่อนไม่มาทำงาน ในการทำให้พนักงานมีทักษะความชำนาญทุกตำแหน่งจะมีระบบการสอนงานกัน โดยผู้จัดการสอนรองผู้จัดการ รองผู้จัดการสอนผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการสอนหัวหน้างาน หัวหน้างานสอนพนักงานอีกที ซึ่งผู้จัดการสาขาหนึ่งให้ความเห็นว่า “กระตุ้นให้ทำงานอย่างตั้งใจ พนักงานจะถูกสอนโดยคณาจารย์และตัววัดของธนาคารเองตามแบบประเมิน ว่าจะให้ทำงานเป็นทีม มีคุณธรรม รู้จักรับผิดชอบ ดังนั้นจึงทำให้เกิดการช่วยเหลือกันอย่างอัตโนมัติ ซึ่งการทำงานจะเน้นการทำความเข้าใจสัญญาณและข้อมูลที่สำนักงานใหญ่ส่งมา แล้วทำให้พนักงานรับรู้เข้าใจ ซึ่งการหมุนเวียนตำแหน่งงาน โดยดูศักยภาพของพนักงานเป็นหลัก ต้องคุยกับหัวหน้างานผู้ช่วยผู้จัดการในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานเพื่อฝึกพนักงานที่มีแวว มีความสามารถโดดเด่นให้มีความชำนาญพิเศษมากขึ้น เช่น พนักงานนั่ง Counter มี 4 คน พนักงานขายผลิตภัณฑ์ มี 5 คน ดังนี้

พนักงานนั่ง Counter ฝาก-ถอน ก ข ค ง

พนักงานขายผลิตภัณฑ์ A B C D E

พนักงานคนที่มีแววขายสินค้าเก่งคือ พนักงาน ค นั่ง Counter ฝาก-ถอน ให้สลับตำแหน่งมาเรียนรู้งานขายกับพนักงานขาย A เป็นเวลา 1 เดือน แล้วพนักงาน A ก็ไปนั่ง counter แทนพนักงาน ค เป็นเวลา 1 เดือน พอเดือนที่ 2 ก็ให้พนักงานขาย B มานั่งตำแหน่ง counter A แล้ว A ก็ไปขายเหมือนเดิม พอเดือนที่ 3 ก็ให้พนักงานขาย C มานั่งตำแหน่ง counter B แล้ว B ก็ไปขายเหมือนเดิม พอเดือนที่ 4 ก็ให้พนักงานขาย D มานั่งตำแหน่ง counter C แล้ว C ก็ไปขายเหมือนเดิม พอเดือนที่ 5 ก็ให้พนักงานขาย E มานั่งตำแหน่ง counter D แล้ว D ก็ไปขายเหมือนเดิม ทำให้พนักงาน ค ได้ฝึกงานถึง 5 เดือนจนเกิดความชำนาญในงานนั้นๆ ในการหมุนตำแหน่งงานจึงไม่หมุนเป็นวงจร เพราะว่า ไม่มีเวลามากขนาดนั้น กว่าจะได้คนเก่ง คนชำนาญงาน 1 คน ต้องรอถึง 9 เดือน ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลานานเกินไป สาขาจะต้องสามารถระบุได้ว่าพนักงานคนใดมีศักยภาพอย่างไร ไม่อย่างนั้นไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ทำให้เจ็บโด่ซ้ำ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่นให้ความเห็นเพิ่มเติมเรื่องการพัฒนาบุคลากรว่า “จัดให้มีการแบ่งกลุ่มและคัดเลือกพนักงานตามศักยภาพ แล้วจัดสรรให้พนักงานไปทำในสิ่งที่เขาชอบและให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เนื่องจากพนักงานบางคนเก่งที่จะนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ประกัน

แต่ไม่เก่งที่ขายกองทุน ก็จัดให้ทำงานคู่กันเพื่อให้ช่วยเหลือและสอนเทคนิควิธีการซึ่งกันและกัน” อีกวิธีการหนึ่ง คือ “มีการฝึกอบรมให้กับพนักงาน โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละผลิตภัณฑ์ เช่น หน่วยงานการประกันชีวิตจากบริษัท นิวออร์กไลฟ์ สำนักงานใหญ่จะทำการส่งผู้เชี่ยวชาญ มาฝึกอบรมและให้คำแนะนำในการขาย แต่หากมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกิดขึ้นก็ทำการชี้แจงรายละเอียด สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้น พร้อมกับจัดให้มีการฝึกอบรมเสมอ” สอดคล้องกับคำขวัญของสาขาหนึ่งที่ว่า “ไม่ว่าแม่ว่าจะสืออะไรขอให้จับหนูก็พอ” คือ ทำทุกอย่างเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ ผักผ่อน ทักยะ ความสามารถจนเกิดความเชี่ยวชาญในงานหลายๆ ด้าน จนกระทั่งปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งถือได้ว่าเน้นที่ผลงานไม่เน้นที่กระบวนการ บรรยากาศในองค์กรจึงมีความยืดหยุ่นพอสมควร ดังนั้นหลายสาขาจึงใช้วิธีการโคลนนิ่ง คือ สาขามีคนที่ขายเก่งและประสบความสำเร็จในการทำงาน สาขาจะให้จับคู่เพื่อออกไปทำงานร่วมกัน เพื่อให้เรียนรู้วิธีการ เทคนิคต่างๆ ซึ่งกันและกันว่าเขาทำงานอย่างไรถึงประสบความสำเร็จ

ในผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สิ่งที่ใช้ขับเคลื่อนอีกประการหนึ่งนอกจากสถานการณ์การแข่งขันแล้วยังมีค่าตอบแทน และรางวัลที่จัดสรรให้แก่พนักงาน ทีมงาน และองค์กรในทุกๆ ปี ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวคล้ายๆ กันว่า “จะมีเกณฑ์กำหนดไว้เลยว่าถ้าพนักงานทำเป้าหมายในแต่ละผลิตภัณฑ์ได้ก็เปอร์เซ็นต์ รางวัลจะเป็นอะไร เพราะฉะนั้นทุกคนมีเป้าหมายของตนเองว่าจะต้องทำอะไรแล้วจะได้อะไร ในการให้รางวัลในแต่ละปี ถ้าผลงานสาขาในผลิตภัณฑ์ตัวไหนได้ 120% พนักงานจะได้รางวัลทีมงานจะได้เป็นตัวแทนออกมาจากสำนักงานใหญ่ เงินที่ได้มานั้นสาขานำมาผลักดันพนักงานในปีถัดไป (เงินกองกลาง) เช่น เดือนมกราคมปี พ.ศ. 2552 ที่ผ่านมานั้นการขายประกัน ถ้าหากใครขายได้ ผู้จัดการจะให้กรรมธรรม์ฉบับละ 200 บาท และถ้าหากใครขายกรรมธรรม์ได้เป็ยรายปีมูลค่า ตั้งแต่ 1 แสนบาทขึ้นไป ผู้จัดการให้เท่าไร ผู้จัดการก็เอาเงินกองกลางตรงนี้มีอัดคิดพนักงาน ถือว่าเป็นเงินพิเศษ (Extra) ฉะนั้นนอกจากพนักงานจะได้รางวัล (Incentive) จากสำนักงานใหญ่แล้ว ผู้จัดการได้ให้เงินพิเศษแก่พนักงานในแต่ละเดือนจากผลิตภัณฑ์ที่พนักงานขายได้เป็นต้น ทั้งนี้ในแต่ละสาขาผู้จัดการและพนักงานต้องทำการตกลงไว้ก่อนล่วงหน้าว่า การที่เราจะมีเงินกองกลางได้นั้นสาขาคือต้องบรรลุเป้าหมายตาม KPI ที่กำหนดเพียงบางผลิตภัณฑ์จะบอกว่าถ้าหากทำเกินเท่านั้นจะมีเงินก้อนให้สาขาเท่าไร ให้ก็เปอร์เซ็นต์ของยอดขายที่เกิน ถ้าหากทุกคนอยากได้เงินตรงนั้นก็ต้องช่วยกันทำงานให้สาขารับรู้เป้าหมาย นอกจากนั้นยังมีเงินรางวัลที่เขตจัดให้ด้วย บางครั้งพนักงานได้เงิน 3 ต่อเลย คือได้จากสำนักงานใหญ่ แล้วได้จากเขต ได้จากสาขาอีกต่อ”

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่ผู้จัดการและพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติในปัจจุบัน คือ การค้นหาความรู้ การอ่านหนังสือมากๆ ทั้งหนังสือที่เกี่ยวกับธุรกิจการเงิน การบริหารจัดการ การตลาด การขาย การบริหารคน จิตวิทยาต่างๆ ต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่ต้องมารอให้ใครสั่งให้ไปอบรมเรื่องอะไร ทุกคนมีหน้าที่ที่จะต้องรู้ว่าตนเองยังขาดความรู้ส่วนใด ต้องเพิ่มเติมอะไรจึงจะทำให้ตนเองสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้ เพราะธนาคารสมัยนี้แข่งขันมากต้องพยายามหาวิธีการใหม่ๆ มาทำงาน บางครั้งการมีเครือข่ายคนรู้จักหลากหลายสาขาอาชีพก็ช่วยในการทำงานได้เหมือนกัน โดยการไปขอคำปรึกษาพูดคุยแสดงความคิดเห็น นอกจากนั้นเมื่อพบหนังสือดีๆ ก็นำหนังสือเหล่านั้นมาเป็นของขวัญให้กับพนักงาน แนะนำให้พนักงานอ่านแล้วเกิดแนวคิดใหม่ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ได้ หรือบางครั้งนำมาเป็นแนวทางเป็น Guideline ในการปฏิบัติงานก็ได้ จากคำสัมภาษณ์สิ่งที่สะท้อนให้เห็นเด่นชัดคือ ในท่ามกลางยุคสมัยที่อาศัยองค์ความรู้มาใช้ในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงไม่ได้มุ่งที่การฝึกอบรมแต่อย่างใด แต่กลับขยักการฝึกอบรมนั้นให้กับพนักงาน เน้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้เป็นกลุ่มมากที่สุด โดยหัวหน้างานนั้นจะเป็นผู้สอนงานให้เอง และเมื่อมีเวลาว่างพนักงานจะเข้าไปศึกษาในระบบ Intranet ระบบ E-Learning ด้วยตนเอง ประกอบกับหัวหน้างานที่จะต้องเข้าไปศึกษา ค้นหาข้อมูลต่างๆ ในอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตแล้วจัดพิมพ์ออกมาเรียนรู้กันในทีมงาน (หัวหน้างานจะต้องเป็นคนค้นหาความรู้จากแหล่งต่างๆ มาสอนพนักงานในทีม) และนี่เองจึงเป็นส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดการจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ฉะนั้น องค์ความรู้ของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ทำให้ถูกค้ำมองว่าสาขาเรา ธนาคารเราเป็นมืออาชีพ ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานอย่างยั่งยืนต่อไป

3) Change III: การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการเชื่อมต่อจิ๊กซอว์ภาพจากโครงการปรับปรุงระยะที่ 2 มาถึงระยะที่ 3 โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเน้นการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นเพื่อให้ธนาคารมีการเติบโตอย่างยั่งยืน พนักงานเกิดความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดนวัตกรรมในด้านต่างๆ ขึ้น (ภาพที่ 2.3 ในบทที่ 2) พบว่า การปรับปรุงระยะนี้ เป็นพัฒนาการสร้างความแตกต่างภายใต้การเติบโตของผลประโยชน์ ผลกำไร (Profit Moment) ในระยะยาว โดยใช้วิธีการหลากหลาย เช่น วิธีการ “Copy and Development” หรือเรียกอีกอย่างว่า วิธีการ โคลนนิ่ง” คือการลอกเลียนแบบเทคนิค วิธีการทำงานจนประสบความสำเร็จของบุคคล ทีมงาน หรือองค์กร โดยนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่ว่า “สาขามีพนักงานคนหนึ่งเก่งมากๆ ในการขายประกันชีวิตและได้รับรางวัลอยู่เป็นประจำ ซึ่งทางสำนักงานเขต สำนักงานใหญ่จะเชิญไปเป็นวิทยากรเผยแพร่เทคนิคในการขายเสมอ ธนาคารจะเรียกพนักงานคนนี้ว่า “เซลพันธุ์แท้” สาขาจะ

ส่งพนักงานคนนี้เป็นเซลของเขต ซึ่งเขตจะรวบรวมคนขายเก่งๆ เพื่อออกไปช่วยสาขาต่างๆ ของเขตพื้นที่ เรียกว่า “เครื่องจักรสีม่วง” โดยทีมนี้จะออกไปช่วยขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อให้สาขาเหล่านั้นมีผลประกอบการที่ดีขึ้น และสาขาเหล่านั้นจะส่งพนักงานของสาขานั้นออกไปทำงานด้วยเพื่อดูแนวทาง วิธีการทำงานของทีมเก่งๆ ว่าเค้าทำงานอย่างไร ต่อไปจะได้ทำเองได้ นอกจากนั้นยังทำให้พนักงานสาขานั้นรู้สึกกระตือรือร้น อยากเรียนรู้ไปด้วย เพราะก่อนที่ทีมนี้จะมา ขายไม่ได้เลย ทั้งๆ ที่กลุ่มลูกค้าก็กลุ่มเดียวกัน แต่พอทีมนี้มากลับทำยอดขายได้ดีมาก ซึ่งทีมนี้ไม่ใช่พนักงานของสาขา ไม่มีความคุ้นเคยกับลูกค้า แต่ยังสามารถทำได้ ดังนั้นเราต้องทำได้เหมือนกัน ซึ่งการช่วยเหลือแต่ละครั้งจะมีการตกลงเรื่องผลประโยชน์กันไว้ล่วงหน้า เช่นผลงานที่ทีมทำได้จะยกให้สาขา ส่วนรางวัล (Incentive) จะเป็นของทีมงานที่ทำงานจริง ทำแล้วได้ผลดีมาก ทำให้เขตอื่นๆ เลียนแบบด้วย (แนวคิด เครื่องจักรสีม่วงนี้ สำนักงานเขตเอามาจากสำนักงานใหญ่ ที่มีทีมที่เรียกว่า “ดรีมทีม” (Dream Team) เป็นการนำคนมีศักยภาพในการขายสูงมารวมกันออกช่วยงานสำนักงานเขตและสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ) เป็นการใช้เทคนิคการขายแบบธุรกิจขายตรงหลายชั้น (Multi-Level Market: MLM) แบบการขายตรง (Direct Sale) ช่วยในการขาย”

วิธีการทำงานของทีม “เครื่องจักรสีม่วง” หรือ “ดรีมทีม” เมื่อลงไปทำงานที่สาขา โดยจะประชุม Morning Talk ก่อนว่า จูงใจ กระตุ้นพนักงานสาขานั้นก่อน แล้วบอกว่าทีมเครื่องจักรสีม่วง หรือดรีมทีมเข้ามาสาขานี้ทำไม มาช่วยอะไรสาขา สิ่งที่สาขาจะได้คืออะไร แล้ววันนี้เรามาปักธงกัน ธงในวันนี้คือเป้าหมายว่าเราจะขายเท่าไร พนักงานก็จะรู้สึกฮึกเหิม ว่ามีคนมาช่วยผลงานเราก็ได้ และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน งานก็ได้ สนุกด้วย ไปได้เพื่อนใหม่ด้วย เป็นการสร้างเครือข่ายความรู้ไปพร้อมๆ กัน

จากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า ผลประกอบการเวลาเพิ่มขึ้นจะเพิ่มไปเป็นชุดๆ สาขาเพิ่ม เขตก็เพิ่ม ทำให้ทุกส่วนงานทำงานบรรลุตาม KPI ที่กำหนด ส่งผลให้อัตราการเติบโตของธนาคารในภาพรวมเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว วิธีการทำงานที่สาขาได้เสนอให้สำนักงานเขตทราบ และเผยแพร่ให้สาขาอื่นทำตาม คือ สาขานี้จะมีสมุดพกของพนักงานแต่ละคน พนักงานจะบันทึกรายการที่ตัวเองทำในแต่ละวัน ซึ่งจะมีการบันทึกผลิตภัณฑ์อะไรบ้างที่รับผิดชอบ เป้าหมายของพนักงานแต่ละคนในแต่ละปีอย่างชัดเจน กำหนดช่วงเวลา มีการกำหนดเกรดเพื่อเป็นการวัดผลเป็นรายบุคคล

ส่วนในปี พ.ศ. 2552 เป็นปีแห่งความท้าทายที่จะทำการเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสให้ธนาคารไทยพาณิชย์ สร้างความแข็งแกร่งขึ้นไปอีก ในด้านการเงิน บริหารจัดการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า เครือข่ายสาขาและช่องทางบริการใหม่ บริการการเงินที่ครบวงจร พนักงานผู้เชี่ยวชาญ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยมียุทธศาสตร์หลักคือ 1) ดูแลให้

ความช่วยเหลือลูกค้า 2) รอบคอบระมัดระวังในการทำธุรกิจ 3) ควบคุมคุณภาพสินค้า 4) สร้างรากฐานรายได้ค่าธรรมเนียมต่อเนื่อง 5) ควบคุมค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 6) สร้างความสามารถของพนักงาน (วิจารณ์ พานิช, 2552)

5.4.3 การรักษาพฤติกรรม จากการสัมภาษณ์และการสังเกตปรากฏการณ์ พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ทุกสาขามีกิจกรรมที่สนับสนุนให้โครงการปรับปรุงธนาคารให้ดำเนินไปได้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการรักษาพฤติกรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานและองค์กรในการที่จะรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จนพนักงานเกิดความเคยชินจนกลายเป็นนิสัย และเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในที่สุด จนส่งผลในเชิงประจักษ์ทั้งด้านความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงานและผลการดำเนินงานด้านการเงินได้แก่

1) จัดให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนทำความเข้าใจในงานกันทุกวันตอนเช้า (Morning Talk) หรือตอนเย็นก่อนเปิด-ปิดทำการ (Evening Talk) (ขึ้นอยู่กับความสะดวกของแต่ละสาขา) เป็นการคุยเรื่องหัวข้อผลงาน ระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบ ปัญหาในการทำงาน แก้ไขได้อย่างไร เช่น มีการบริการ ที่ลูกค้าไม่ดี จะทำอย่างไร

2) ประชุมประจำสัปดาห์ จะมีทุกสัปดาห์ตอนเย็น ในเรื่องนโยบาย พนักงานจะวางแผนว่าจะประชุมปรึกษางานอะไรกันแต่ละสัปดาห์ มีการคิดกลยุทธ์ทางการตลาดเอง ผ่านทางการประชุมต่างๆ เช่น จัดหาของขวัญให้ลูกค้าเป็นโปรโมชัน เช่น ตั๊กตา ร่ม บัตรคอนเสิร์ต โดยการหาของขวัญนั้นก็ใช้วิธีการสอบถามพนักงานเพราะพนักงานใกล้ชิดลูกค้าจะทราบความต้องการของลูกค้า ทางสาขาจะได้จัดหาให้ตรงใจลูกค้าทำให้ขายผลิตภัณฑ์ได้และมีการจดบันทึกการประชุมไว้ทุกครั้งเพื่อรายงานสำนักงานใหญ่

3) ประชุมพิเศษต่างๆ ในวาระเร่งด่วน เช่น ระยะหลังมีการสื่อสารผ่านระบบ Video Conference โดยตรงจากสำนักงานใหญ่ถึงทุกสาขาทั่วประเทศ ในช่วงวันพุธตอนเช้าก่อนเปิดทำการ จะมีผู้บริหารระดับสูงพูดชี้แจง ประเด็นสำคัญเรื่องต่างๆ สลับกับหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ อย่างฝ่ายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายเครือข่ายสาขา เป็นต้น พนักงานทุกคนจะต้องมานั่งฟังเพื่อทำความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารนั้นๆ บางครั้งอาจเป็นลักษณะการ Present ผลิตภัณฑ์แต่ละตัวโดยหน่วยงานเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ สำนักงานใหญ่จะวนเวียนกันมาถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เทคนิคการขาย ของสินค้าแต่ละตัวผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาเรื่อยๆ

4) การประชุมสื่อสารความประจำเดือนของทุกสำนักงานเขต โดยผู้จัดการสาขาทุกคนในเขตนั่นๆ ซึ่งผู้จัดการเขตจะจัดประชุมเพื่อสื่อสารที่ได้รับมาจากสำนักงานใหญ่ เช่นเรื่อง

ความเสี่ยง ผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลการดำเนินงาน ผลประกอบการแต่ละเดือน ปัญหา อุปสรรค ซึ่งผู้จัดการทุกคนจะช่วยการแบ่งปันความรู้ ข้อมูล ในการปฏิบัติงาน เทคนิค กลยุทธ์ มุมมอง แนวคิดต่างๆ ร่วมกัน และยังมีการแก้ปัญหาร่วมกันอีกด้วย

5) การประชุมประจำปีของธนาคาร (Forum) จะเกิดขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือ บางปีเกิดขึ้น 6 เดือนครั้ง โดยผู้จัดการสาขาจะเข้าไปเรียนรู้ทุกเรื่องจากการประชุมนี้ และไปปรับทราบแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะมีการเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจริงๆ ซึ่งผู้จัดการทุกคนจะรู้อยู่แล้วว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก เป็นปกติ เป็นธรรมชาติ ขององค์กร ดังนั้นต้องเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และพร้อมจะเปลี่ยนแปลงเสมอ เมื่อผู้จัดการรับรู้เข้าใจแล้วก็มาสื่อความให้พนักงานในสาขาเข้าใจตรงกันและเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

6) ระบบอินทราเน็ต (Intranet) ที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรไว้ทั้งหมด และความรู้ด้านอื่นอีกมากมาย เพราะในองค์กรมีการสร้างชุมชนความรู้ ความสนใจด้านต่างๆ ตามความสนใจของพนักงาน เพื่อส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน

7) แหล่งความรู้อื่นๆ เช่น ห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ หนังสือวารสารต่างๆ ที่พนักงานต้องเข้าไปค้นหาด้วยตนเอง โดยขึ้นอยู่กับความสนใจ ตำแหน่ง หน้าที่ของพนักงาน เช่น หัวหน้าธุรกิจ (สมุห์บัญชี) มีการปรับปรุงเรื่องดอกเบี้ย ก็ต้องไปเอาข้อมูลมาอธิบายว่าขึ้นตอนหรือปรับอย่างไร จะต้องศึกษาเรียนรู้ มาสอนช่วงเช้าหรือเย็น แล้วแต่กำหนด

8) ระบบการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (E-Learning) ที่จะมีการสอนเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ใ้ให้พนักงานเข้ามาเรียนรู้ด้วยตนเอง และยังมีการสอนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดไว้อย่างละเอียดเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดเพิ่มมากขึ้น

9) ระบบกระดานถามตอบ (Web Board) ไว้ในระบบอินทราเน็ต เพื่อให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคนิควิธีการ การแก้ปัญหา และป้องกันการเกิดปัญหาในเรื่องต่างๆ ร่วมกัน

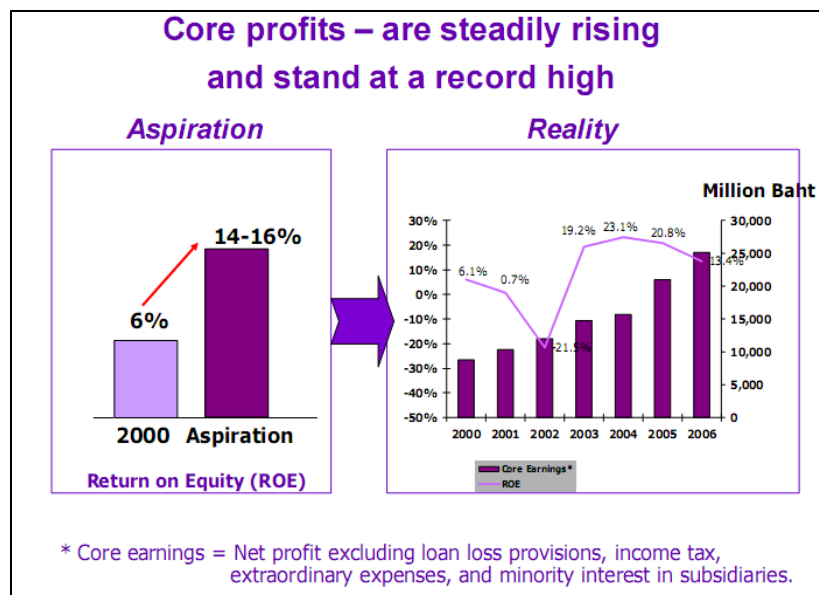
10) ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) จะมีการส่งคำสั่ง กฎระเบียบ ที่พนักงานต้องปฏิบัติส่งตรงถึงผู้จัดการและพนักงานทุกคน ดังนั้นเป็นหน้าที่ที่พนักงานทุกคนต้องเข้าไปอ่านและศึกษาทุกวัน

11) ระบบโทรศัพท์สายด่วน (Call Center) สามารถหมุนโทรศัพท์เข้าไปได้ที่หมายเลข 0-2777-7777 โดยเป็นหน่วยงานที่คอยให้บริการเกี่ยวกับข้อมูล คำสั่ง กฎ ระเบียบ รายละเอียดผลิตภัณฑ์ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน การแก้ไขระบบคอมพิวเตอร์ และเรื่องต่างๆ

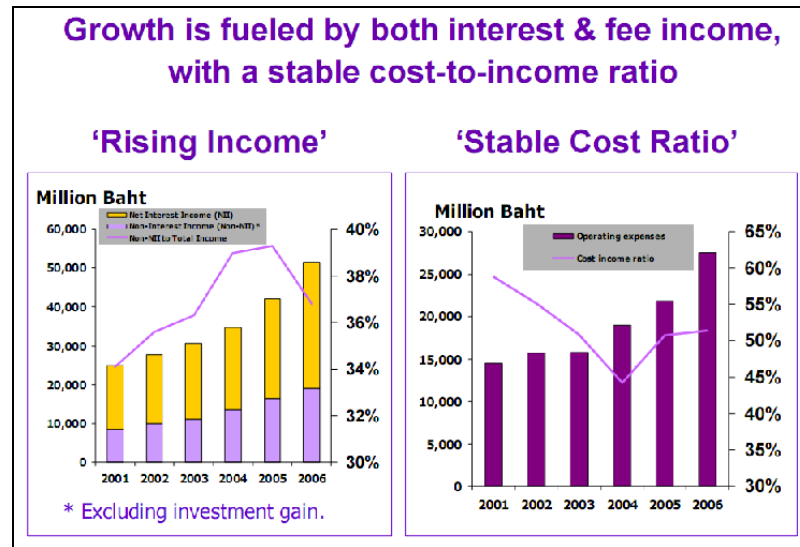
ภายในธนาคารคอยให้บริการตอบคำถามในเรื่องงานให้กับพนักงานของธนาคารทุกสาขา และตอบคำถามเกี่ยวกับสินค้า-การบริการให้กับลูกค้า ได้เริ่มเปิดให้บริการได้อย่างเต็มรูปแบบ

12) มีการสอบวัดความรู้ในการปฏิบัติงานทุกตำแหน่งทุกปี ไม่เว้นแม้ผู้จัดการสาขา ในวันหยุดทำการ ซึ่งสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้กำหนด ซึ่งการสอบดังกล่าวจะมีผลต่อการประเมินพนักงานในแต่ละปี

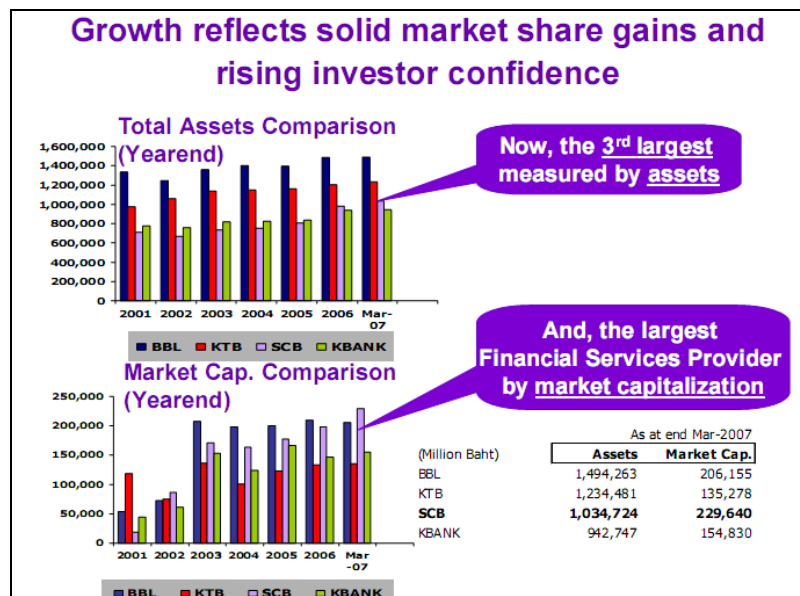
จากกิจกรรมที่พบในปรากฏการณ์ สะท้อนให้เห็นว่า กิจกรรมและเครื่องมือต่างๆ เป็นมีส่วนอย่างมากในการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจริงจัง ก่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีองค์ประกอบของการสร้าง ค้นหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ การเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ จนเป็นวงจร หรือเกลียวความรู้ที่เพิ่มพูน ต่อยอดองค์ความรู้ขององค์กรมากมาย จนในที่สุดทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเป็นการเพิ่มผลการดำเนินงานทั้งในองค์กรได้มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากอัตราการเติบโตของผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นสูงอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องยืนยันผลการปรับปรุงธนาคารครั้งสำคัญนี้ในด้านต่างๆ อย่างเห็นได้ชัด ดังภาพที่ 5.6 – 5.10



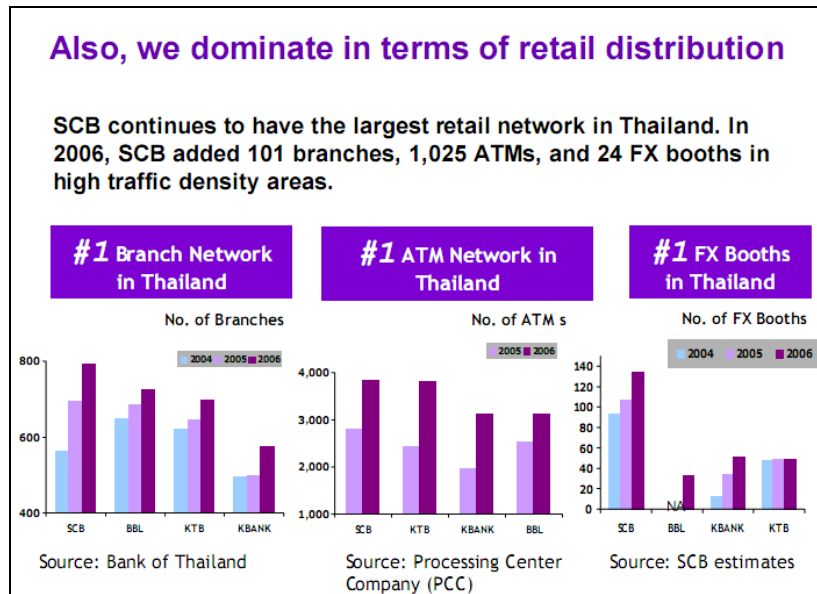
ภาพที่ 5.6 ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่างคงที่ในอัตราสูง ตั้งแต่เริ่มโครงการปรับปรุงธนาคาร
แหล่งที่มา: วิจิต สุรพงษ์ชัย และดีพัก ชารับ, 2550.



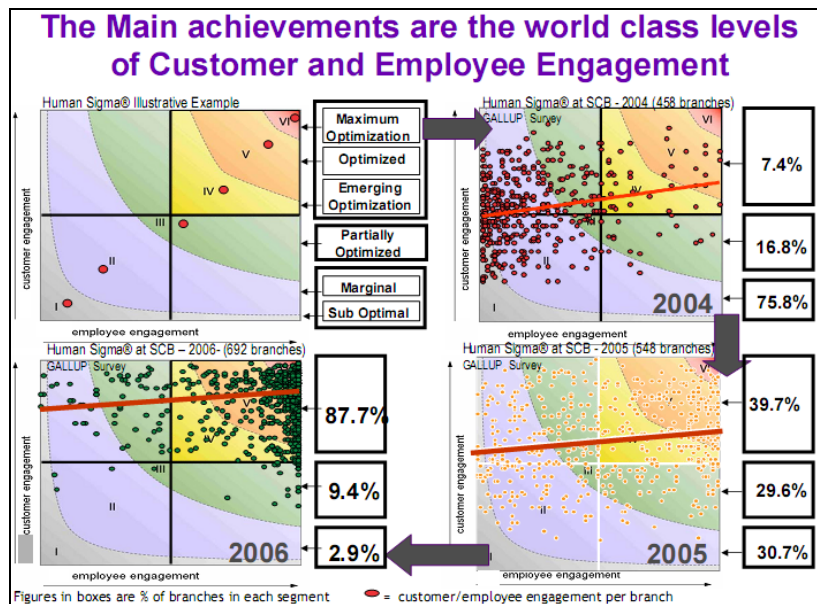
ภาพที่ 5.7 ผลการดำเนินงานด้านรายได้และค่าใช้จ่าย ตั้งแต่เริ่มโครงการปรับปรุงธนาคาร
แหล่งที่มา: วิจิต สุรพงษ์ชัย และดีฟัก ชารับ, 2550.



ภาพที่ 5.8 อัตราการเติบโตของธนาคาร ตั้งแต่เริ่มโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program)
แหล่งที่มา: วิจิต สุรพงษ์ชัย และดีฟัก ชารับ, 2550.



ภาพที่ 5.9 การกระจายอำนาจการขาย ตั้งแต่เริ่มโครงการปรับปรุ้ธนาคาร (Change Program)
แหล่งที่มา: วิจิต สุรพงษ์ชัย และคิฟัก ชารับ, 2550.

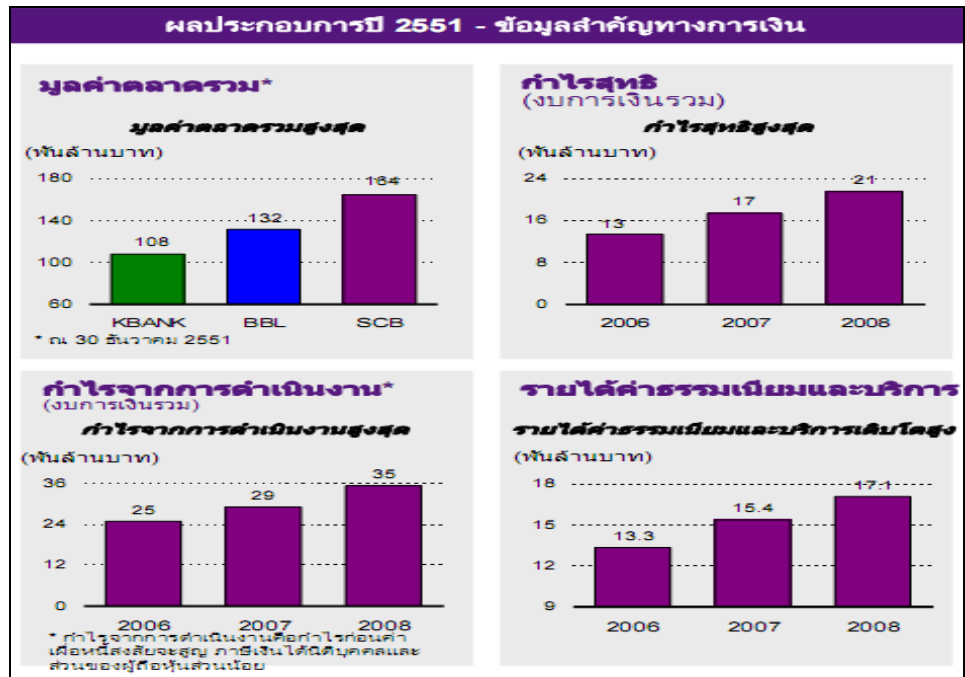


ภาพที่ 5.10 แสดงความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน ตั้งแต่เริ่มโครงการปรับปรุ้ธนาคาร (Change Program)

แหล่งที่มา: วิจิต สุรพงษ์ชัย และคิฟัก ชารับ, 2550.

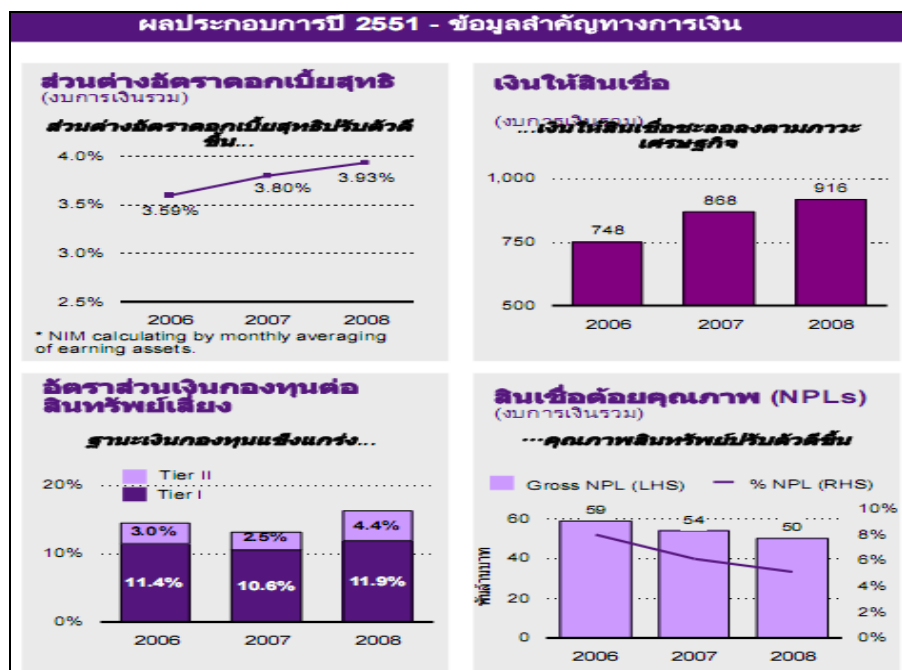
5.4.4 การกลายเป็นนิสัย จากการสัมภาษณ์และสังเกตปรากฏการณ์ พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ในทุกสาขาได้สร้างบุคลิกในพนักงานทุกคนขององค์กร ผู้วิจัยขอเสนอใช้คำว่า “DNA พนักงานไทยพาณิชย์” ทำให้กระตือรือร้นเรื่องการเรียนรู้ การหาความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน มีความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ซึ่งฝังลึกอยู่ในตัวพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ตัวอย่างกิจกรรมที่เด่นชัดล่าสุด คือ ธนาคารไทยพาณิชย์จัดเสวนาหัวข้อ **“Revitalizing Thailand's Economy: Private Sector Perspectives”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน **Euro money Conference 2009** ระดมวิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูงจากภาคเอกชน ได้แก่ นายเกษม บุญยุคปต์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ดิเอราวิ้น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) นายอนุพงษ์ อัสวโกทิน ประธานกรรมการบริหาร บริษัท เอเชียนพร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นต์ จำกัด (มหาชน) นายปรีชา เอกคุณากุล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ห้างสรรพสินค้า โรบินสัน จำกัด (มหาชน) พร้อมด้วย นายศิริชัย สมบัติศิริ รองผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อชี้แนวทางเพิ่มศักยภาพธุรกิจให้พร้อมรับมือภาวะเศรษฐกิจที่กำลังตกต่ำ

ผลการปรับปรุงธนาคารตั้งแต่ช่วงที่ 1 ถึงปัจจุบัน สามารถยืนยันถึงผลงานดังกล่าวได้จากผลประกอบการโดดเด่นคือกำไรสุทธิในช่วง 3 ปี เพิ่มทุกปี ปี 2552 เพิ่ม 23.4% อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) สูงที่สุดในกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ คือสูง 18% มูลค่าตลาดรวม (Market Capitalization) 164,011 ล้านบาท สูงเป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มสถาบันการเงินไทยจุดเด่น: ผลธุรกิจการกำกับดูแลกิจการกิจกรรมเพื่อสังคมสรุปผลดำเนินการ เสนอโดยคุณกรรณิกา ชลิตอาภรณ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ตัวเลขมาก แปลได้ว่าประสิทธิภาพสูงขึ้น รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยมีสัดส่วนสูงขึ้น NPL ลดลง สัดส่วนสินเชื่อด้อยคุณภาพลดลง นโยบายการดำเนินการ ปี 2552 เสนอโดย ดร. วิจิต สุรพงศ์ชัย ประธานกรรมการบริหาร ได้ดำเนินยุทธศาสตร์พลิกวิกฤตเป็นโอกาส และใช้ความแข็งแกร่งที่สร้างสมมาหลายปี โดยเน้นความสัมพันธ์กับลูกค้า คุณภาพสินเชื่อ การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย และการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและพนักงาน ดังภาพที่ 5.11 – 5.12



ภาพที่ 5.11 ผลประกอบการปี พ.ศ. 2551 ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

แหล่งที่มา: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2551ข.



ภาพที่ 5.12 ผลประกอบการปี พ.ศ. 2551 ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

แหล่งที่มา: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2551ข.

จากการสัมภาษณ์และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารธนาคารไทยพาณิชย์มีกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ แผนการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องซึ่งเป็นพัฒนาองค์กร พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวไปพร้อมๆ กัน ขณะที่มีการกำหนดแผนพัฒนาระยะสั้นๆ เป็นช่วงๆ เพื่อความต่อเนื่องของการพัฒนา เพื่อให้องค์กร พนักงาน ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา จนกลายเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งของคนไทยพาณิชย์ ซึ่งเห็นได้จากแผนการปรับโครงสร้างข้างต้น ประกอบกับการส่งเสริมสนับสนุนด้วยระบบฐานข้อมูล อุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ กับการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถเป็นเหตุให้พนักงานปรับแนวคิดทัศนคติ เมื่อแนวคิดเปลี่ยนพฤติกรรมก็เปลี่ยนไปด้วยจนไปสู่ความเกินขึ้นที่ต้องปฏิบัติ จนกลายเป็นนิสัยและเป็นวัฒนธรรมองค์กร มีบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้โดยเนืองาน และเป็นธรรมชาติในที่สุด

โดยสรุป

ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างระหว่างโมเดลทางทฤษฎีกับโมเดลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันอยู่ในระดับดีทั้ง 3 กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่างกัน (สูง-ต่ำ-โดยภาพรวม) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุในแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์แตกต่างกัน จึงนำไปสู่การอธิบายว่าตัวแปรสังเกตได้ (Manifest) แต่ละตัวที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุหรือตัวแปรแฝง (Latent) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading หรือ λ) อยู่ทุกระดับจึงทำให้ปัจจัยเชิงสาเหตุมีความสัมพันธ์แตกต่างกันในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอโมเดลสุดท้ายของผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่างกัน และอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุ (β) โดยทางตรง-ทางอ้อมในเชิงบวก-ลบ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยยังสามารถสรุปรูปแบบการจัดการความรู้และรูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่ม พร้อมทั้งวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้จากระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ประมวลผลการศึกษานี้ว่ามีความแตกต่างระหว่างกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่างกัน นำไปสู่การอภิปรายผลเพื่อตอบคำถามและข้อสมมติฐานในการวิจัยและแสดงข้อเสนอแนะจากการวิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดในบทสุดท้าย

บทที่ 6

การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากบทที่ 5 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและตัวแทนผู้ปฏิบัติงานของธนาคารไทยพาณิชย์พร้อมทั้งการสังเกตการณ์ในระหว่างการสัมภาษณ์ ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอเกี่ยวกับบทสรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลการศึกษาพร้อมทั้งแสดงข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

6.1 การอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขาผ่าน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) บรรยากาศการเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ 3) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 4) นวัตกรรม

ผลการศึกษา (ภาพที่ 5.4) พบว่า สถานการณ์การแข่งขันไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่ำ-สูง-ภาพรวม ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของ Narver and Slater (1990) Jaworski and Kohli (1993) Greenley (1995) และ Hardley and Mavondo (2000) ที่พบว่า การตระหนักต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร ได้แก่ การให้ความสำคัญกับตลาด (Market Orientation) ซึ่งหมายถึง 1) การใส่ใจต่อลูกค้า (Customer Orientation) 2) การใส่ใจต่อคู่แข่ง (Competitor Orientation) 3) การสร้างความร่วมมือระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร (Inter-Functional Coordination) เพื่อสร้างคุณค่าที่ดีเลิศ (Superior Value) แก่ลูกค้าขององค์กร (Narvar and Slater, 1990) มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร โดยเฉพาะผลประกอบการทางการเงิน

อย่างไรก็ตามแม้ว่า สถานการณ์การแข่งขันจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขา แต่กลับพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยผ่านตัว

แปรการจัดการความรู้ บรรยายาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม ดังจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

สมมติฐานที่ 2: บรรยายาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขาและมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขาผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 2) นวัตกรรม

ผลการศึกษาพบว่า บรรยายาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของสาขาที่มีผลประกอบการสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Slater and Narver (1995) Baker and Sinkula (1999) และ Choi, Kim, Ju and Jyung (2009) ที่พบว่า บรรยายาศภายในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (learning Orientation) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance) โดยเฉพาะในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง แต่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ และโดยรวมกลับไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าวซึ่งตรงกับผลการศึกษาของ Hsu and Wang (2008: 60) ที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนขององค์กร (Perceived Environmental Uncertainty) กับนโยบายและแนวปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing Policies and Practices)

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งรายงานว่

1) ผู้จัดการและหัวหน้างานในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงจะทำหน้าที่สอนงานให้พนักงานที่มีศักยภาพน้อยและพนักงานใหม่โดยการจับคู่กับคนเก่ง หรือจับคู่กับหัวหน้า ทำให้เกิดความสนิทสนมเป็นกันเอง กล่าวที่จะปรึกษาและสอบถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจมากขึ้น นอกจากนี้ประเด็นเรื่องวิทยุติของผู้จัดการในสาขาที่มีผลประกอบการสูงน่าจะมีส่วนเช่นกัน กล่าวคือ ผู้วิจัยพบว่า ผู้จัดการในสาขาที่มีผลประกอบการสูงจะมีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 40-45 ปี (29.4%) และด้วยความที่อายุของผู้จัดการกับพนักงานไม่ห่างกันมากนัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงานจึงเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้จัดการมีความเข้าใจพนักงานด้วยกันค่อนข้างสูงส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีในสาขา

2) กิจกรรมการสื่อสารความในระดับสาขาที่เรียกว่า Morning Talk หรือ Evening Talk ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง เกิดขึ้นบ่อยกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ทั้งนี้ การทำ Morning Talk หรือ Evening Talk มีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการเรียนรู้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ และเป็นการแจ้งข่าวสารข้อมูล กฎระเบียบ คำสั่งที่ทางสำนักงานใหญ่ส่งตรงถึงพนักงานทุกคนทาง E-Mail ทำให้พนักงานเรียนรู้และมีการทำความเข้าใจร่วมกัน จากการที่ผู้วิจัย

สัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาที่มีผลประกอบการสูงหลายแห่งทั้งหมดกล่าวตรงกันว่า การ Morning Talk ก่อนเริ่มทำงานมีความสำคัญมาก หากช่วงเช้าในบางวันยุ่งมากๆ ก็เปลี่ยนเวลามาเป็นตอนเย็นคือ Evening Talk ซึ่งทางสาขาจะมอบหมายให้แต่ละทีมไปค้นหาความรู้ข้อมูลในเรื่องต่างๆ ที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อนำมาเสนอเพื่อนร่วมงานทุกคน ซึ่งจะผลักดันพูดทุกทีมในตอนเช้า ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวและสามารถมองหาประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้นได้มากขึ้น เช่น การอ่านข่าวเศรษฐกิจและวิเคราะห์สถานการณ์การเงินมาคุยแลกเปลี่ยนกันอยู่เรื่อย และมีเครือข่าย เช่น คบเพื่อนในวิชาชีพ หรือต่างวิชาชีพ มีการคุยแบบไม่เป็นทางการ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าด้วย แล้วก็มีในเรื่องการนำปัญหาอุปสรรคไปปรึกษาในการประชุมเขต ทำให้สาขาในกลุ่มที่มีผลประกอบการสูงเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำในเขตภาคกลางกลุ่มหนึ่ง กลับพบว่า สาขาดังกล่าวไม่ให้ความสำคัญกับการ Morning Talk โดยให้เหตุผลกับผู้วิจัยว่า มีภาระงานเยอะ ไม่มีเวลา การทำ Morning Talk ไม่มีประโยชน์ ไม่รู้จะพูดอะไร หรือหากจะพูดคุยกันก็จะคุยกันเฉพาะเรื่องที่สาขาได้รับการแจ้งจากสำนักงานใหญ่ทาง E-Mail ทั้งที่ทุกคนก็ได้รับเหมือนกันหมด แต่สาขาที่มีผลประกอบการต่ำก็ยังนำประเด็นดังกล่าวมาพูดซ้ำอีก ซึ่งผลดังกล่าวส่งยังส่งผลต่อความไม่พร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และเป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินการของสาขา นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างที่สะท้อนถึงบรรยากาศการเรียนรู้ในระดับต่ำของสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ดังเช่น กรณีเป้า KPI ของสาขาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ธนาคารได้แก้ปัญหาโดยการขอความช่วยเหลือจากธนาคารสาขาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนกันผ่านการโอนผลการดำเนินงานกันของต่างธนาคารมายังธนาคารตน พฤติกรรมดังกล่าวสะท้อนพฤติกรรมที่ไม่สนใจการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหา กล่าวคือ แทนที่จะสนใจวิธีการหาเงินเพื่อให้เป็นไปตามเป้า กลับมุ่งสนใจการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ละคราวและพฤติกรรมดังกล่าวยังหยั่งรากลึกไปในระดับบุคคล ทำให้พนักงานไม่มีการเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองไม่ชอบ ไม่สนใจหรือสิ่งที่อาจจะทำให้ตนต้องทำงานหนักมากขึ้น ซึ่งพนักงานในสาขาที่มีผลประกอบการต่ำก็จะถูกปลูกฝังแนวคิดที่ไม่ดีดังกล่าวไปด้วย

การศึกษานี้ยังพบว่า บรรยากาศการเรียนรู้เป็นตัวแปรคันกลาง (Mediator) ระหว่างสถานการณ์การแข่งขันกับผลการดำเนินงานในสาขาที่มีผลประกอบการสูง ปรากฏการณ์ดังกล่าวถูกยืนยันด้วยผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา ซึ่งผู้วิจัยพบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงกำหนดให้พนักงานจดบันทึกการดำเนินงานประจำวันแต่ละวัน และสำนักงานใหญ่จะส่ง Branch Health Sheet ซึ่งในใบนี้จะสามารถบอกได้ว่าสาขามีผลการดำเนินงานอย่างไรแต่ละเดือน บอกการ Transaction ทั้งที่ตู้ ATM หน้า Counter ว่ามีลูกค้าของสาขาหรือลูกค้าต่างสาขามาใช้บริการเท่าไร ใช้บริการอะไรมาน้อย กลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มไหนเป็นส่วนมาก คือบอกสัดส่วนลูกค้า

นั่นเอง และยังบอกถึงว่าลูกค้าแต่ละคนถือครองผลิตภัณฑ์ของสาขาที่ตัว จำนวนเท่าไร แจ้างปริมาณการของการขายผลิตภัณฑ์แต่ละตัว กำไรขาดทุนต่อเดือน เงินสดที่อยู่ในสาขามีเท่าไรในแต่ละเดือนและบอกค่าเฉลี่ยแต่ละวันด้วย ซึ่งเอกสารนี้จะช่วยให้สาขานำไปใช้บริหารจัดการผลการปฏิบัติงานต่อไปได้ อีกทั้ง กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ยังมีพฤติกรรมการทำงานที่เน้นการทำงานหนักในไตรมาสแรกเนื่องจากไตรมาสแรกมีเทศกาลมีการจับจ่ายใช้สอยกันเยอะ เช่น การระดมเงินฝากช่วงตรุษจีน เป็นการร่วมเฉลิมฉลองเทศกาลตรุษจีนออกแคมเปญเงินฝากประจำ 9 เดือน “ไทยพาณิชย์ 9 นาโชค ปี 2 ” รับอั่งเปาดอกเบี๊ยงเงินสดนำโชค 99 - 9,999 บาท และเหรียญ “ปู้กุ้ยสุกรวยทรัพย์” ซึ่งจัดขึ้นเพื่อเชิญชวนให้นำเงินมาฝากประจำเพราะเป็นช่วงเทศกาลมีการมอบของขวัญให้กัน ซึ่งการฝากประจำสามารถเป็นของขวัญที่เหมาะสมให้แก่ลูกค้าในช่วงนี้นอกจากนี้ลูกค้าบางกลุ่มอาจจะเพิ่งได้รับเงินโบนัส เงินปันผล ก็สามารถนำมาฝากเพื่อเพิ่มมูลค่าได้อีกด้วย ส่งผลต่อยอดการฝากเงิน ดังนั้น จึงไม่แปลกใจนักที่จะพบว่า กลุ่มที่มีผลประกอบการสูงที่มีการตระหนักต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันและมีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะมีผลประกอบการที่สูงกว่ากลุ่มที่มีผลประกอบการต่ำ

สมมติฐานที่ 3: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 2) นวัตกรรม

ผลการศึกษาพบว่า ในสาขาที่มีผลประกอบการสูงและในภาพรวม การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินการของสาขาและยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างสถานการณ์การแข่งขันและผลการดำเนินการของสาขาอีกด้วย ผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Albors et al. (2008) Harlow (2008: 157) ที่พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานการณ์การแข่งขันของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์มี 2 ระดับ คือ การแข่งขันภายนอกและการแข่งขันภายใน ซึ่งในการแข่งขันภายนอกเป็นการแข่งขันระหว่างสาขาธนาคารไทยพาณิชย์กับสาขาของธนาคารอื่น ๆ ที่เปิดให้บริการอยู่ในทำเลที่ตั้งใกล้เคียงกัน ซึ่งมีลักษณะธุรกิจเหมือนกัน มีสินค้าและบริการใกล้เคียงกัน กลุ่มลูกค้าก็เป็นกลุ่มเดียวกัน ดังนั้น จึงเกิดการการแข่งขันในการขายสินค้าและให้บริการเพื่อแย่งชิงลูกค้ากัน เป็นการแย่งส่วนแบ่งตลาดในย่านนั้น ถ้ายังมีธนาคารเปิดให้บริการหลายแห่งการแข่งขันก็ยิ่งสูงมากขึ้น ดังนั้น การที่จะสามารถครองตลาดได้ องค์กรต้องพยายามสร้างความแตกต่าง สร้างความประทับใจในบริการเพื่อให้ได้ลูกค้ามากขึ้น โดยเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่ผลการดำเนินงานที่จะเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ส่วนการแข่งขันภายในเป็นการแข่งขันที่ธนาคารไทยพาณิชย์สร้างขึ้นเพื่อผลักดันให้ผลการดำเนินของสาขาธนาคารเพิ่มมากขึ้น ด้วยการจัดการแข่งขันในรายการผลิตภัณฑ์ของธนาคาร มีการจัด

รณรงค์เป็นช่วงๆ เช่น 3 เดือนนี้มีรณรงค์ให้ลูกค้าซื้อกองทุนต่างๆ จึงจัดให้แข่งขันกันว่า สาขาใดขายกองทุนได้มากที่สุดจะได้รับรางวัล ซึ่งในการแข่งขันนี้สำนักงานใหญ่จะเป็นผู้ให้รางวัลใหญ่ สำนักงานเขตก็กระตุ้นยอดโดยกำหนดรางวัลให้สาขาในเขต ในขณะที่เดียวกันผู้จัดการสาขาก็กำหนดรางวัลให้กับทีมหรือบุคคลที่ทำได้มากที่สุด ซึ่งเป็นการใช้รางวัล ค่าตอบแทนเป็นตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน

การแข่งขันภายนอกและภายในที่รุนแรงข้างต้น ธนาคารจึงต้องมีการนำเอาการจัดการความรู้มาช่วยในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานผ่านการที่ให้พนักงานเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน เป็นแบบพี่สอนน้อง จับคู่คนเก่งกับคนไม่เก่งเพื่อสอนงานกัน เช่น รุ่นพี่เก่งเรื่องขายประกัน เวลาไปขายประกันจะพารุ่นน้องไปด้วย 1 คนเพื่อเรียนรู้วิธีการพูดคุยให้คำปรึกษาและการเสนอขายให้แก่ลูกค้า พร้อมกับวิธีการปิดการขาย ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะทำหลายครั้ง จากนั้นจะเริ่มให้รุ่นน้องนำเสนอให้แก่ลูกค้าเองโดยรุ่นพี่จะคอยดูแลอยู่ใกล้ๆ เมื่อเห็นว่าสามารถปิดการขายเองได้ก็ให้ปิดเอง แต่บางรายปิดการขายไม่ได้ก็สามารถให้รุ่นพี่เข้าไปช่วยเหลือได้เพื่อเรียนรู้วิธีการปิดการขายอีกครั้ง แต่จะมีข้อตกลงว่าผลงานจะต้องถูกแบ่งครึ่ง ในการแบ่งผลงานจึงเป็นตัวผลักดันให้รุ่นน้องต้องพยายามเรียนรู้ปิดการขายเองให้ได้เร็วที่สุดเพื่อตนเองจะได้ทำยอดได้ตามเป้าที่ถูกกำหนดไว้เป็นรายบุคคล นอกจากวิธีการขายแล้วยังมีวิธีการปฏิบัติงานอีกมากมายที่ต้องรีบเรียนรู้เพราะผลิตภัณฑ์ของธนาคารมีมาก จึงส่งผลให้พนักงานทุกคนต้องเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning ระบบ Intranet ซึ่งจะมีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แต่ละตัวและวิธีการปฏิบัติงานทุกแผนก พร้อมทั้งเกร็ดความรู้เทคนิควิธีการของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ในธนาคารด้วย ทั้งนี้การที่พนักงานแต่ละคนมีศักยภาพที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน พนักงานเหล่านั้นยังต้องมีการสอนในสิ่งที่ตนเองถนัดให้กับเพื่อนพนักงานคนอื่นที่มีความถนัดน้อยกว่า เช่น พนักงานคนหนึ่งเก่งประกัน อีกคนไม่เก่งแต่เก่งขายบัตรเครดิต ทั้งคู่จึงทำการแนะนำเทคนิคให้แก่กันและกัน เพื่อช่วยกันทำงานให้ได้ตามเป้าที่ผู้จัดการสาขากำหนดให้ เมื่อทุกคนเก่งทุกผลิตภัณฑ์ ผลการดำเนินงานของสาขาก็เพิ่มขึ้นตามที่วางแผนไว้ ส่งผลต่อการประเมินผลการดำเนินงานของสาขา โดยการให้คะแนนออกมาเป็นเกรด A B C D ถ้าสาขาไหนได้เกรดอะไร ก็จะทำให้สาขาสามารถได้สัดส่วนการให้เกรดพนักงานได้มากขึ้น เช่น ถ้าเกรดสาขาเป็น A จะทำให้มีโอกาสให้พนักงานมีสิทธิ์ได้เกรด A หลายคน

แม้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.1 จะรายงานว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ในกลุ่มตัวอย่างสาขาในภาพรวม และกลุ่มตัวอย่างสาขาที่มีผลประกอบการสูง แต่ลักษณะของอิทธิพลนั้นพบว่าเป็นไปทางลบ ทำให้ผู้วิจัยเกิดข้อสงสัยเป็นอย่างมากว่าการจัดการความรู้จะมีอิทธิพลเชิงลบกับผลการดำเนินงานได้อย่างไร ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมดังนี้

1) ตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้สี่ที่สะท้อนการจัดการความรู้อยู่ 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างและค้นหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้

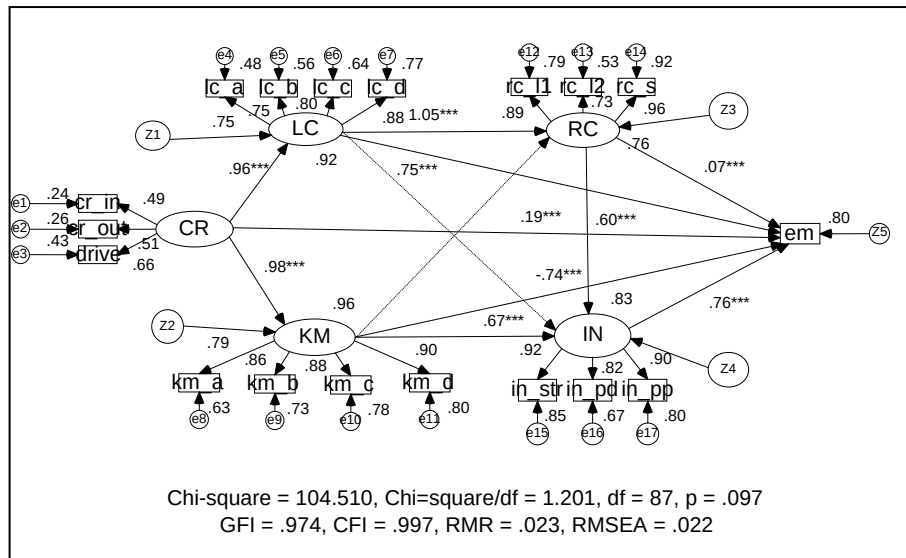
เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า ในกลุ่มสาขาในภาพรวม และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ตัวแปรสังเกตได้ “การเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้” มีอิทธิพลในการอธิบายตัวแปรแฝงการจัดการความรู้มากที่สุด ($\lambda = .81$) ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ส่วนกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ “การใช้ความรู้” มีอิทธิพลในการอธิบายตัวแปรแฝงการจัดการความรู้มากที่สุด ($\lambda = .78$)

2) เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์แล้ว พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานทางการเงิน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) ชี้ว่า ตัวแปรความพึงพอใจของพนักงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดในกลุ่มตัวอย่างสาขาในภาพรวม ($\lambda = .98$) กลุ่มตัวอย่างสาขาที่มีผลประกอบการสูง ($\lambda = .95$) และกลุ่มตัวอย่างกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ($\lambda = .96$) หมายความว่า ทั้งสามตัวแปรแฝงที่สะท้อนผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ ตัวแปรสังเกตได้ความพึงพอใจของพนักงานมีอิทธิพลทำนายผลการดำเนินงานได้มากที่สุด

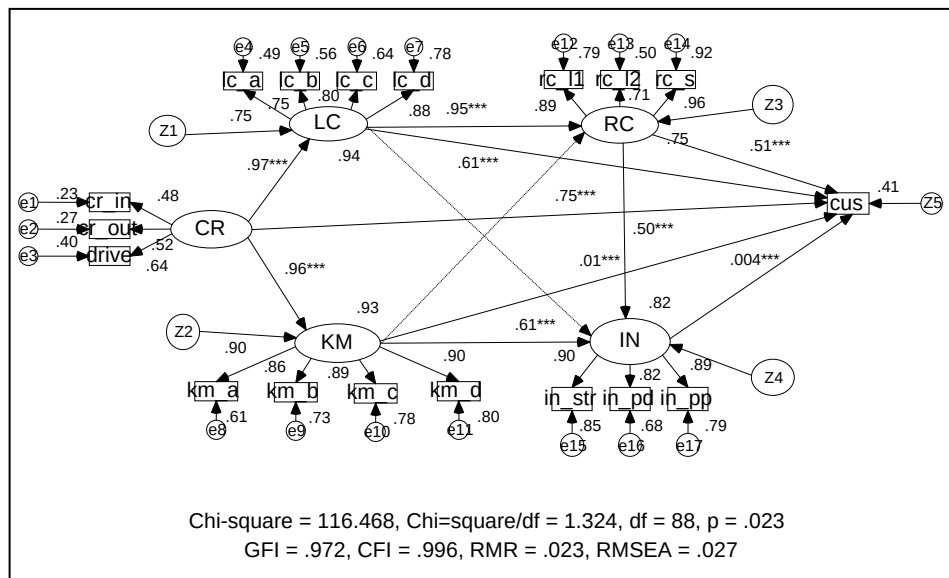
จากหลักฐานข้างต้นผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่า สาเหตุที่การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบกับผลการดำเนินงานน่าจะเกี่ยวข้องกับตัวแปรสังเกตได้ “ความพึงพอใจของพนักงาน” ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักอธิบายผลการดำเนินงานของกลุ่มตัวอย่างสาขาทั้ง 3 มากที่สุด และเมื่อพิจารณาข้อคำถามที่ใช้เป็นตัวชี้วัดความพึงพอใจของพนักงาน ยังพบว่า ข้อคำถามเกี่ยวข้องกับเรื่องผลตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งน่าจะมีความอ่อนไหวต่อผู้ตอบแบบสอบถาม อีกทั้งการพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อยังพบว่า ข้อคำถามเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนของธนาคารยังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 5.19$) เมื่อเทียบกับข้อคำถามข้ออื่นในประเด็นเดียวกัน (ความพึงพอใจของพนักงาน) และยังน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของข้อคำถามด้านความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อทดสอบข้อสันนิษฐานดังกล่าว ดังนี้

- 1) สมมติฐานที่ 6.1 การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า
- 2) สมมติฐานที่ 6.2 การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน
- 3) สมมติฐานที่ 6.3 การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงลบต่อความพึงพอใจของพนักงาน

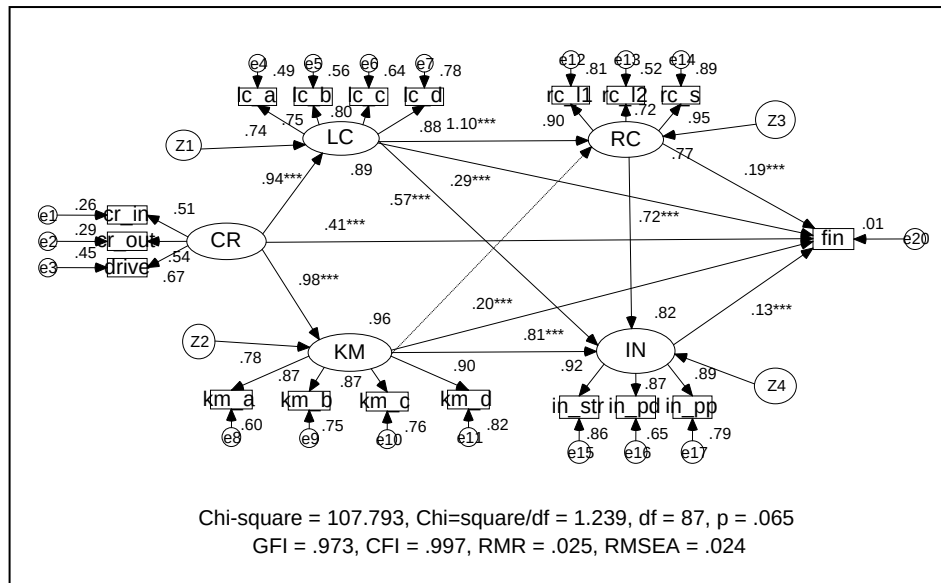
ในการทดสอบสมมติฐานข้างต้น ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างเดิม (n=430) ในการทดสอบซึ่งปรากฏผลดังภาพที่ 6.1 – 6.3



ภาพที่ 6.1 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน



ภาพที่ 6.2 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า



ภาพที่ 6.3 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน

จากภาพที่ 6.1-6.3 ผลจากการทดสอบสมมติฐานใหม่พบว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 6.1 – 6.3 เนื่องจากโมเดลเชิงทฤษฎีแต่ละโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานทางการเงิน และที่สำคัญยังพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงลบต่อความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเป็นไปตามข้อสงสัยข้างต้น

ในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ลงลึกไปในระดับตัวแปรแฝงและในระดับข้อคำถาม กล่าวคือ ผลการทดสอบในกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมดังภาพที่ 6.1 และผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.1 ในกลุ่มตัวอย่างสาขาที่มีผลประกอบการสูง พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงการจัดการความรู้มากที่สุด คือ “การใช้ความรู้” ซึ่งมีข้อคำถามเกี่ยวกับการฝึกอบรมการใช้ความรู้ การใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ การเรียนรู้เลียนแบบหน่วยงานอื่นๆ การพูดคุยพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล

ส่วนตัวแปร “ความพึงพอใจของพนักงาน” เมื่อวิเคราะห์ในระดับข้อคำถามแล้ว พบว่า มีสาระเกี่ยวข้องกับการให้รางวัลทั้งด้านตัวเงิน (เป็นข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 5.19) และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเข้าถึงข้อมูลของพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ว่า สาเหตุที่การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบกับความพึงพอใจของพนักงาน อาจเนื่องมาจากการมุ่งเน้นการใช้ความรู้ที่เข้มข้นมากเกินไปภายในธนาคาร เช่น อาจมีการมุ่งเน้นการฝึกอบรม การพบประพุดคุยกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การเพิ่มยอดเงินฝากและยอดขายผลิตภัณฑ์ขององค์กร ผนวกกับมาตรการจูงใจพนักงาน โดยเฉพาะที่เป็นตัวเงินยังไม่อาจตอบสนองความต้องการของพนักงานเท่าที่ควร รวมถึงการมีระบบการประเมินผลที่เข้มข้น ซึ่งอาจเป็นปัจจัยกดดันทำให้พนักงานเกิดความเครียด และส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน ผลที่ได้สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ของผู้วิจัยจากสาขานาการไทยพาณิชย์แห่งหนึ่งย่านเยาวราช ซึ่งเป็นสาขาเปิดให้บริการมานาน ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจในกรุงเทพฯ มีการค้าขายมากมายลูกค้าเยอะและหลากหลาย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอยู่ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง เมื่อสอบถามผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายเครือข่ายสาขาที่สำนักงานใหญ่ อธิบายว่า สาขานี้มีผลการดำเนินงานที่ดี มีกระบวนการจัดการความรู้ทั้งในด้านการใช้ความรู้ การเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค้นหาความรู้และจัดเก็บความรู้เหมือนกับสาขาอื่นๆ แต่เมื่อคูเป้าหมายหรือ KPI ที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้จะพบว่า KPI ในแต่ละปีถูกกำหนดให้เพิ่มขึ้นมากๆ ทุกปี พนักงานก็ได้พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้ให้ได้ตามเป้าที่กำหนด คู่แข่งในย่านนั้นก็เยอะมาก กลุ่มลูกค้าที่วนเวียนมีเท่านั้น พยายามให้ลูกค้าถือครองผลิตภัณฑ์มากกว่า 1 ชนิด เป็น 2-3 ชนิดก็ทำหมดแล้ว และแล้วลูกค้าก็หมด แต่เป้าหมายไม่เคยหยุดและถูกเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้จัดการและพนักงานอาจจะเกิดความเครียดมาก ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อาจจะทำให้การปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร เพราะต้องออกไปนอกเขตเพื่อหาลูกค้าที่เขตอื่น เกิดการข้ามเขตขึ้น ซึ่งก็จำเป็นเพื่อการเอาตัวรอดของสาขา

อนึ่ง ข้อสงสัยในประเด็นที่ว่า การที่การจัดการความรู้ส่งผลเชิงลบกับระดับความพึงพอใจของพนักงานอาจมีสาเหตุมาจากการออกแบบการวิจัยที่กำหนดให้ผู้จัดการสาขาเป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม อาจทำให้เกิดอคติในตอบข้อคำถาม ส่งผลให้ผลการวิเคราะห์ทางสถิติเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริงนั้น ผลการทดสอบอคติของผู้ตอบแบบสอบถามในบทที่ 4 หัวข้อ 4.5 การตรวจสอบอคติของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ยืนยันว่า การตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการสาขาในการศึกษารั้งนี้ปราศจากอคติ ดังนั้น ประเด็นดังกล่าวจึงไม่มีผลทำให้ผลการศึกษเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง

ข้อสังเกตประการที่สอง ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรการจัดการความรู้กับตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้โดยเฉพาะเมื่อรวมทั้ง 2 ตัวแปรเข้าด้วยกัน จะมีอำนาจในการทำนายผลการดำเนินงานของสาขานาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้อย่างไรบ้าง

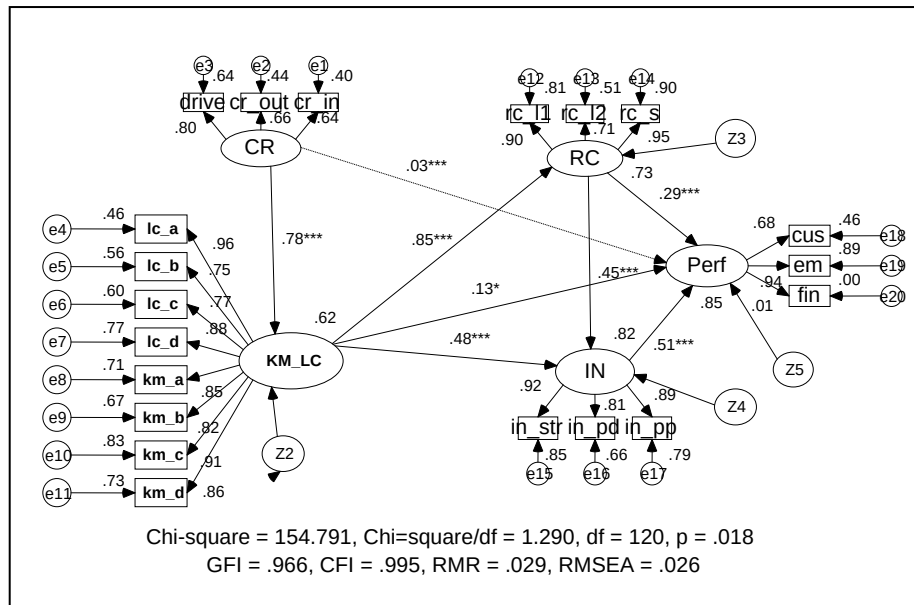
ข้อสงสัยประการที่สองมีสาเหตุสืบเนื่องจากผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (สมมติฐานที่ 2.1 และ 3.1) ที่พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างภาพรวม มีเฉพาะการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ส่วนกลุ่มตัวอย่างสาขาที่มีผลประกอบการสูง พบว่า ทั้งการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ต่างมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ ส่วนกลุ่มตัวอย่างสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ พบว่า การจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

ผลข้างต้น ผู้วิจัยมุ่งความสนใจไปที่ผลการทดสอบสมมติฐานในกลุ่มตัวอย่างที่มีประกอบการสูง เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่า กลุ่มสาขาดังกล่าวน่าจะเป็นตัวอย่างที่มีแบบปฏิบัติที่ดี และธนาคารไทยพาณิชย์น่าจะคาดหวังให้สาขาต่างๆ ของธนาคารมีพฤติกรรมการทำงานขั้นตอนระบบงาน และผลการดำเนินงานเป็นอย่างดีสาขาที่มีผลประกอบการสูง และผลการทดสอบสมมติฐานยังชี้ว่า ทั้งการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ต่างส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสาขา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการตรวจสอบเพิ่มเติมว่า หากนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมารวมกันซึ่งจะสะท้อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างไร

ผู้วิจัยได้นำเอาตัวแปรการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้มารวมกันและตั้งชื่อตัวแปรใหม่ว่า “การจัดการความรู้เต็มรูปแบบ” (ดังผลจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่ง Phillips (2003) Kontoghiorghes et al. (2005) Poomontre (2005) และ Mullings (2007) ระบุว่า หัวใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้ และการมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้) พร้อมกับกำหนดสมมติฐานเพิ่มอีก 4 ข้อ คือ

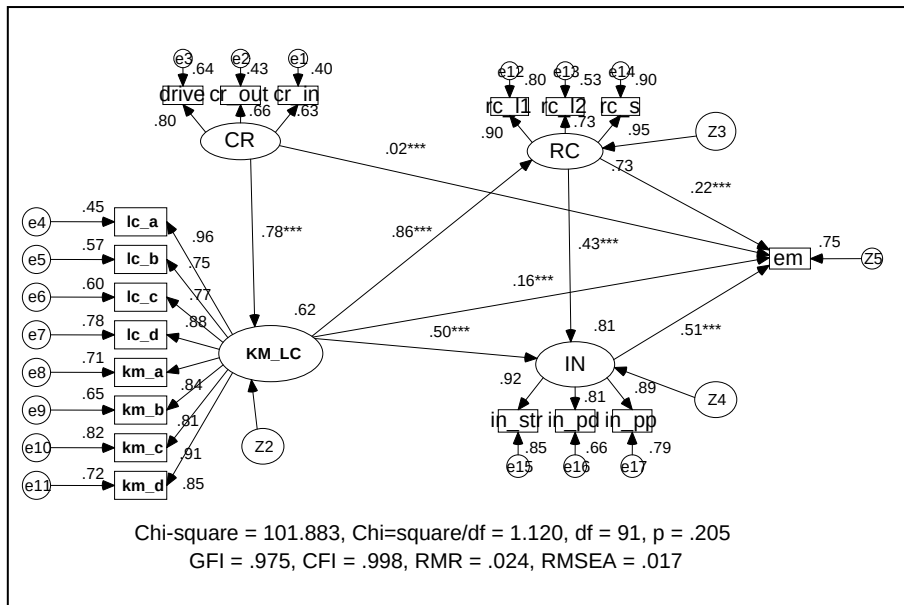
- 1) สมมติฐานที่ 6.4 การจัดการความรู้เต็มรูปแบบมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธนาคารสาขา
- 2) สมมติฐานที่ 6.5 การจัดการความรู้เต็มรูปแบบมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน
- 3) สมมติฐานที่ 6.6 การจัดการความรู้เต็มรูปแบบมีอิทธิพลโดยตรงเชิงลบต่อความพึงพอใจของลูกค้า
- 4) สมมติฐานที่ 6.7 การจัดการความรู้เต็มรูปแบบมีอิทธิพลโดยตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน

ในการทดสอบสมมติฐานข้างต้น ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างเดิม ($n=430$) ซึ่งเป็นภาพรวมของกลุ่มสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในการทดสอบซึ่งปรากฏผลดังภาพที่ 6.4 – 6.7



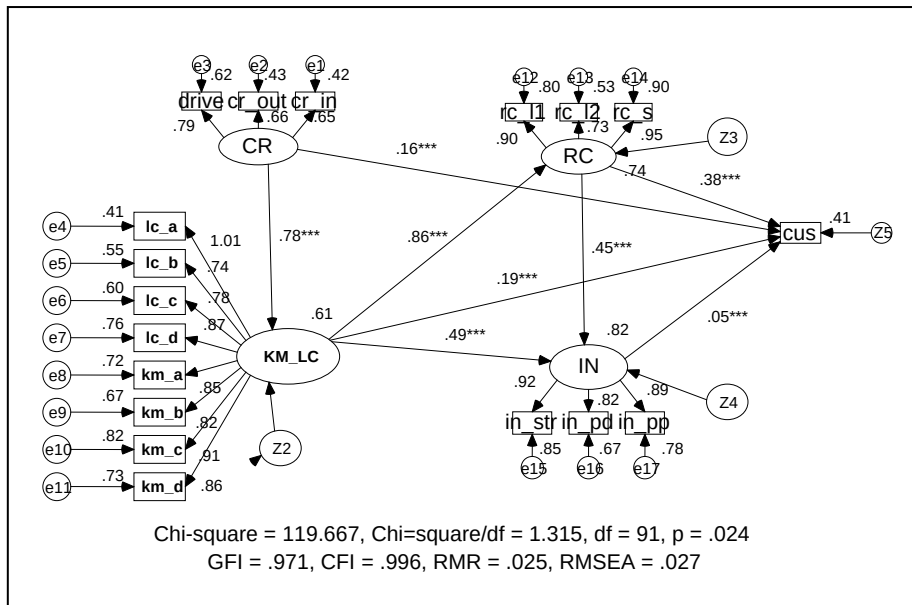
ภาพที่ 6.4 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้แบบเต็มรูปแบบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธนาคารสาขา

จากภาพที่ 6.4 พบว่า ขอมรับสมมติฐานที่ 6.4 โดยโมเดลมีความสอดคล้องกันระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมีค่า Chi-square = 154.791, Chi-square/df = 1.290, df = 120, p = .018, GFI = .966, CFI = .995, RMR = .029, RMSEA = .026 ตามเกณฑ์ เว้นแต่ค่า p-value ที่ต่ำกว่า 0.05 และพบว่า การจัดการความรู้แบบเต็มรูปแบบมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ($\beta = 0.13$, $p < .05$) และพบว่า ตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาได้ร้อยละ 85 ($R^2 = .85$) สะท้อนว่าการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรเพื่อให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นนั้นควรใช้การจัดการความรู้แบบเต็มรูปแบบ นั่นคือ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรพร้อมกับการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีแบบแผนชัดเจน



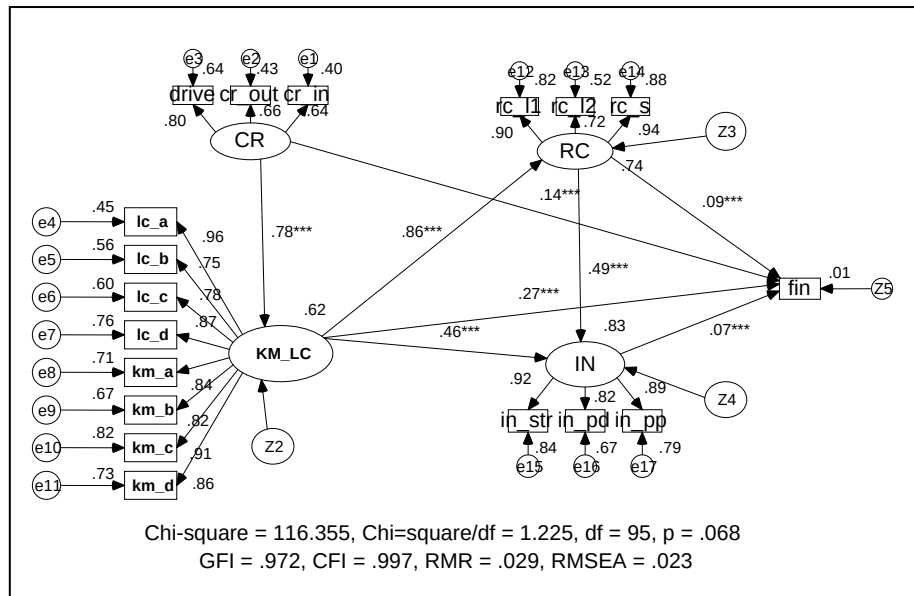
ภาพที่ 6.5 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้แบบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

จากภาพที่ 6.5 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกันระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมีค่า Chi-square = 101.883, Chi-square/df = 1.120, df = 91, p = .205, GFI = .975, CFI = .998, RMR = .024, RMSEA = .017 และยอมรับสมมติฐานที่ 6.5 กล่าวคือ การจัดการความรู้แบบเต็มรูปแบบมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญอยู่ที่ระดับ .001 ($\beta = 0.16, p < .001$) ซึ่งให้เห็นว่า การจัดการความรู้แบบเต็มรูปแบบซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรพร้อมกับการจัดการความรู้ที่มีแบบแผนชัดเจนมีอิทธิพลต่อการเพิ่มระดับความพึงพอใจของพนักงานในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย



ภาพที่ 6.6 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้เต็มรูปแบบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

จากภาพที่ 6.6 พบว่า โมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่า Chi-square = 119.667, Chi-square/df = 1.315, df = 91, p = .024, GFI = .971, CFI = .996, RMR = .025, RMSEA = .027 แต่อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาค่าสถิติ GFI, CFI, RMR, RMSEA, Chi-square/df ผู้วิจัยพบว่า ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็ให้ถือว่าโมเดลมีความสอดคล้องกันระหว่างโมเดลทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2006:753) และในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างผลกระทบดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่า การจัดการความรู้แบบเต็มรูปแบบมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญอยู่ที่ระดับ 0.001 ($\beta = 0.19, p < .001$) ซึ่งให้เห็นว่า การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรพร้อมกับการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีแบบมีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าสาขาธนาคาร ได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงต้องยอมรับสมมติฐานที่ 6.6



ภาพที่ 6.7 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้แบบเต็มรูปแบบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน

จากภาพที่ 6.7 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกันระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมีค่า Chi-square = 116.355, Chi-square/df = 1.225, df = 95, p = .068, GFI = .972, CFI = .997, RMR = .029, RMSEA = .023 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด และต้องยอมรับสมมติฐานที่ 6.7 ที่ว่า การจัดการความรู้แบบเต็มรูปแบบมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญอยู่ที่ระดับ .001 ($\beta = 0.27$, $p < .001$) ซึ่งให้เห็นว่า อิทธิพลของการจัดการความรู้แบบเต็มรูปแบบซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรพร้อมกับการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีแบบแผนชัดเจนมีส่วนสำคัญในการทำให้ผลการดำเนินงานทางการเงินเพิ่มมากขึ้น

ผลการศึกษาตามสมมติฐานที่ 6.4-6.7 ข้างต้นเป็นข้อยืนยันว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ควรที่จะสนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ไปพร้อมๆ กับการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อผนึกตัวแปรทั้ง 2 ร่วมกันจะทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีพลังในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินให้เพิ่มสูงขึ้น

ประเด็นต่อมา ผลการศึกษาได้ชี้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กรในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำ ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ธนาคารไทยพาณิชย์มีการสั่งสมองค์ความรู้ขององค์กรไว้ใน

ฐานข้อมูลโดยความรู้ดังกล่าวประกอบไปด้วยความรู้เกี่ยวกับสาขา ผู้นำ พนักงานที่ประสบความสำเร็จ ข้อมูลเกี่ยวกับความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน เช่น พฤติกรรมทุจริต กลโกงต่าง ๆ จากมิชชันนารี หรือข้อมูลความรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรม Morning Talk การประชุมเขต การประชุม Forum การฝึกอบรม การทำ E-Learning ระบบ Intranet ระบบการสอนงาน การเรียนรู้จากทีมหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จผ่านทางเวทีสัมมนา การดูงานที่สาขานั้น ๆ การพูดคุยระหว่างพนักงานกับพนักงาน หรือระหว่างผู้จัดการสาขากับผู้จัดการสาขา แม้กระทั่งระหว่างทีมงาน อีกทั้ง ธนาคารฯ ยังมีระบบ Video Conference ที่ทำให้มีการสื่อสารโดยตรงจากสำนักงานใหญ่ส่งตรงถึงทุกสาขาในเวลาเดียวกัน เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและผลิตภัณฑ์ของธนาคาร สามารถทำการตลาดเชิงรุกได้อีกด้วย ซึ่งข้อมูลจากคลังความรู้ทั้งหมดข้างต้นจะถูกนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของสำนักงานใหญ่ในแต่ละปีให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขัน ยกตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program) ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้มีการกำหนดช่วงเวลา ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงไว้เป็นลำดับ ก่อนที่จะเริ่มการเปลี่ยนแปลงแต่ละขั้นตอน และเพื่อผลักดันให้การดำเนินงานตามแผนนั้นประสบความสำเร็จ สำนักงานใหญ่ได้ใช้วิธีการสื่อสารตรงไปสู่ผู้จัดการสาขาเพื่อให้ผู้จัดการสาขาเกิดความเข้าใจ และการปรับทัศนคติในการทำงานในเวลาเดียวกันและส่งผลให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการผลักดันแผนงานหรือเป้าหมายองค์กรการประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า นวัตกรรมขององค์กรยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการความรู้กับผลประกอบการ รวมถึงเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างบรรยากาศในการเรียนรู้กับผลประกอบการในกลุ่มผลประกอบการสูงกับภาพรวม ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากโดยปกติแล้วทีมงานในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและภาพรวมจะมีความสามารถในการสั่งสม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสมอันจะนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมทั้งกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินการ เช่น ตัวอย่างทีมเครื่องจักรสีม่วงซึ่งรวบรวมคนเก่งจากสาขาต่าง ๆ มาสั่งสมและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในระหว่างกัน พร้อมกันนั้น ยังมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ไปสู่สาขาธนาคารต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินการใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมทันทั่วถึง หรือตัวอย่างของพนักงานในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงที่ผู้วิจัยพบว่า พนักงานจากสาขาดังกล่าวมักมีพฤติกรรมชอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาที่มีผลประกอบการสูงคนหนึ่งระบุว่า พนักงานของตนมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยการชวนขยับไปอบรมประกาศนียบัตรเรื่องการขายกองทุน โดยมีเป้าหมายในความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม

สาขาที่มีผลประกอบการสูง ยังพบว่า สาขาดังกล่าวมีคะแนนเฉลี่ยด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน E-Learning, Web-Broad และระบบอินเทอร์เน็ตด้วยตนเองสูงกว่ากลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ

สมมติฐานที่ 4: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่านนวัตกรรม

ผลการศึกษาพบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำ ความสัมพันธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Albert (2006: 18-19) ที่ระบุว่า 1) บทบาทของผู้บริหาร ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 2) การบูรณาการการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในองค์กร 3) การสร้างสังคมแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practices) และ 4) การคงความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Sustaining Change) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการส่งเสริมให้ HP Lab ก้าวไปสู่การเป็นห้องปฏิบัติการชั้นนำของโลก อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษามีข้อสังเกตที่ว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากกว่ากลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ผลข้างต้นยืนยันได้จาก ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผู้จัดการสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำที่พบว่า ผู้จัดการในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ มีการตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X}_{\text{ผู้จัดการกลุ่มต่ำ}} = 6.14$, $\bar{X}_{\text{ผู้จัดการกลุ่มสูง}} = 6.01$) มีความเข้าใจและมีความเชื่อในวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X}_{\text{ผู้จัดการกลุ่มต่ำ}} = 5.93$, $\bar{X}_{\text{ผู้จัดการกลุ่มสูง}} = 5.83$) มักเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงและแนวทางปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ($\bar{X}_{\text{ผู้จัดการกลุ่มต่ำ}} = 5.88$, $\bar{X}_{\text{ผู้จัดการกลุ่มสูง}} = 5.83$) และมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเก่ง การปรับแผนกลยุทธ์วิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีบางสิ่งเกิดขึ้นโดยไม่ได้รับความคาดหวัง ($\bar{X}_{\text{ผู้จัดการกลุ่มต่ำ}} = 5.79$, $\bar{X}_{\text{ผู้จัดการกลุ่มสูง}} = 5.73$) รวมทั้งยังฟังและวิจารณ์มุมมองที่หลากหลายอย่างตั้งอกตั้งใจ ($\bar{X}_{\text{ผู้จัดการกลุ่มต่ำ}} = 5.73$, $\bar{X}_{\text{ผู้จัดการกลุ่มสูง}} = 5.72$) สูงกว่าผู้บริหารที่มาจากกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง

ผู้วิจัยยังพบว่า นวัตกรรมยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในที่นี้หมายถึง 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่แก้ปัญหาเก่งและสามารถกระตุ้นภูมิปัญญาของพนักงาน 2) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนซึ่งหมายถึง ผู้นำที่นิยมใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ ในการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามที่ต้องการ และ 3) โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบซึ่งเอื้อให้ผู้จัดการมีความใกล้ชิดกับพนักงาน

ความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงข้างต้นมีความสัมพันธ์กับการเกิดขึ้นของนวัตกรรมองค์กร ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการในแต่ละสาขามักจะเปิดโอกาสและกระตุ้นให้นำนวัตกรรม

วิธีการ และกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตาม KPI ที่กำหนด (ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป) หรือการสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดของธนาคารไทยพาณิชย์ ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีแนวคิดที่จะโทรศัพท์ชมเชยผู้จัดการสาขาโดยตรงเมื่อได้รับทราบคำชมเชยจากลูกค้าที่มีต่อสาขานั้น ๆ หรือการมอบรางวัล “World Class” แก่สาขาที่มีการบริการลูกค้ายอดเยี่ยมได้มาตรฐานสากล (ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน) สุดท้าย โครงสร้างองค์การในปัจจุบันของธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งออกแบบไว้ให้แบนราบยังเอื้อให้ผู้จัดการสาขาได้มีโอกาสสอนงานและเป็นผู้นำทีมพนักงานในการเปิดตลาดกับลูกค้าใหม่ ๆ มีการถ่ายทอดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อาทิ การบริการแบบ Delivery เข้าหาแหล่งใหม่ ๆ ที่คาดว่าจะจะเป็นลูกค้า เช่น สถานศึกษาต่าง ๆ วัด งานเทศกาลต่าง ๆ แหล่งคนรวย โครงการบ้านจัดสรร แหล่งโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น ซึ่งผลจากปัจจัยด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงข้างต้นได้นำไปสู่การรังสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือพฤติกรรมใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจ ผลประกอบการของสาขาจะดีขึ้นตามไปด้วย

สมมติฐานที่ 5: นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์

ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อผลการดำเนินการของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและในภาพรวม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Roger (1995) ที่พบว่า นวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์การมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Rhodes, Hung, Lok, Lien and Wu (2008: 93) ที่ได้จำแนก นวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมด้านการผลิต (product innovation) และนวัตกรรมในการทำงาน (process innovation) ซึ่งนวัตกรรมทั้ง 2 มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน

เมื่อพิจารณาถึงการดำเนินการของธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างการเกิด นวัตกรรมการดำเนินการของธนาคารที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เช่น นวัตกรรมเรื่อง “เครื่องจักรสีม่วง” ซึ่งเป็นวิธีการดึงคนเก่งของแต่ละสาขามาอยู่ที่มกกลางของเขต เพื่อที่จะออกไปช่วยสาขาที่อยู่ในเขตนั่น ๆ ในเรื่องของการทำงานให้ได้ตามเป้า นอกจากจะไปช่วยในการทำงานแล้ว ทีมเครื่องจักรสีม่วงยังจะทำหน้าที่ในการสอนงานให้แก่พนักงานในสาขาเพื่อเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีและนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของสาขา ผลที่ได้ตามมา คือ ผลการดำเนินงานทางการเงินของสาขาเป็นไปตามเป้า ลูกค้าพึงพอใจ เพราะพนักงานสาขาเรียนรู้แนวการดำเนินการที่ดีในการตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างเหมาะสมตรงกับตรงความต้องการ เช่น การแนะนำการลงทุนให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย

6.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์

เมื่อพิจารณารูปแบบการจัดการความรู้ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำจะพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มสาขาทั้งสองไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มสาขาทั้งสองให้ความสำคัญกับการใช้ความรู้มากที่สุด รองลงมา คือ การเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บความรู้ และการสร้างและค้นหาความรู้ ตามลำดับ ผลที่ได้นี้ดีมีความได้ว่า เมื่อพิจารณาในระดับจุลภาคหรือในระดับสาขาแล้ว การดำเนินการของสาขาต่าง ๆ ทั้งที่มีผลประกอบการสูงและต่ำ จะเน้นสำคัญในเรื่องของการใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการมากที่สุด แต่ทั้งสองกลุ่มอาจจะนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อให้ผลการดำเนินงานของสาขาเพิ่มขึ้นแตกต่างกัน นั่นหมายความว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงมีความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับจากหลากหลายวิธีการไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากกว่ากลุ่มที่มีผลประกอบการต่ำ ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่ากลุ่มต่ำจะนำความรู้ไปใช้ในน้อยมาก ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายเครือข่ายสาขาที่เป็นเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่ ได้กล่าวถึงวิธีการจัดกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานของทุกสาขาในแต่ละปี พบว่า ทุกสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 90 มีเพียงบางสาขาเท่านั้นที่เท่าเดิม แต่สาขาที่มีผลการดำเนินงานน้อยกว่าเดิมไม่มีเลย นั่นแสดงว่าสาขานั้นๆ มีผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาอยู่ในลำดับเท่าใด ทุกสาขาก็จะพยายามเพิ่มผลการดำเนินงานของตนเองเหมือนกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นทั้งหมด สาขาที่เคยอยู่ในลำดับต้นๆ ก็ยังรักษาดำแหน่งตนเองไว้ได้หรือไม่ก็ได้ตำแหน่งดีกว่าเดิม ส่วนสาขาที่มีตำแหน่งร่วงท้ายซึ่งก็พยายามทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาแต่ก็ยังร่วงท้ายอยู่เช่นเดิม ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าแต่ละกลุ่มสาขามีการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ซึ่งก็ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น แต่ผลการจัดอันดับไม่ได้เปลี่ยนแปลง เพราะทุกสาขาก็มีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน

ผู้วิจัยจึงขอยกตัวอย่างพฤติกรรมการใช้ความรู้ของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงซึ่งมีลักษณะโดดเด่น ดังนี้

1) การใช้ความรู้จากฐานข้อมูล โดยกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงจะมีการนำข้อมูลที่ทางสำนักงานใหญ่ส่งมาให้ใช้ในการสร้างผลการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น หน่วยงานกลางส่งฐานข้อมูลเกี่ยวกับ Branch Health Sheet ซึ่งในใบนี้จะสามารถบอกได้ว่าสาขามีผลการดำเนินงานอย่างไรแต่ละเดือน บอกการ Transaction ทั้งที่ตู้ ATM หน้า Counter ว่ามีลูกค้าของสาขาหรือลูกค้าต่างสาขามาใช้บริการเท่าไร ใช้บริการอะไรมาน้อย กลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มไหนเป็นส่วนมาก คือบอกสัดส่วนลูกค้านั่นเอง และยังบอกถึงว่าลูกค้าแต่ละคนถือผลิตภัณฑ์ของสาขากี่ตัว จำนวนเท่าไร บอก Sale Volume ของการขายผลิตภัณฑ์แต่ละตัว กำไรขาดทุนต่อเดือน เงินสดที่อยู่ใน

สาขามีเท่าไรในแต่ละเดือนและบอกค่าเฉลี่ยแต่ละวันด้วย ซึ่งเอกสารนี้จะช่วยให้สาขานำไปใช้บริหารจัดการการปฏิบัติงานต่อไปได้ พนักงานในสาขาที่มีผลประกอบการสูงจะระดมสมองช่วยกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์และเรียนรู้จากข้อมูลที่ได้แล้วนำมาวางแผนงานต่อไป หรืออีกกรณีที่ได้รับข้อมูลจากสำนักงานใหญ่เช่นกัน ซึ่งอาจจะได้จากกลุ่มผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่ง ส่งข้อมูลมาให้ เช่นการถือครองผลิตภัณฑ์ของกลุ่มลูกค้าธนาคารนั้นๆ ส่งให้กับสำนักงานเขต เพื่อแจ้งว่าลูกค้าในย่านนั้นมีความสามารถในการซื้อประกันชีวิตได้ โดยในข้อมูลระบุประเภทลูกค้าและจำนวนมาให้ซึ่งเท่ากับเป็นการชี้เป้าหมายให้สาขานั้นๆ ดำเนินงาน ถ้าหากสาขาในย่านนั้นช้า ไม่ใส่ใจข้อมูล หรือไม่กระตือรือร้น สาขาอื่นก็สามารถเข้าไปเสนอขายได้ แต่โดยส่วนมากสาขาอื่นก็จะแสดงมารยาทด้วยการขอให้สาขานั้นออกไปเสนอขายก่อนชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้วสาขาอื่นจึงเข้าไปทำการเสนอขายให้แก่ลูกค้ากลุ่มนั้นทันที ซึ่งผลปรากฏว่า กลุ่มสาขาที่นำข้อมูลไปใช้ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ซึ่งถือว่าไม่ผิดธรรมชาติ เหตุการณ์เช่นนี้พบบ่อยมากในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากการแข่งขันกันสูง กลุ่มลูกค้าในย่านของตนเองใกล้หมดจึงต้องออกไปนอกเขตเพื่อหาลูกค้าใหม่ๆ เพิ่มเติม เนื่องด้วยการกำหนด KPI เพิ่มขึ้นทุกปี พนักงานทุกคนจึงต้องพยายามนำความรู้ที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) วิธีการ Copy and Development คือ กลุ่มสาขาที่มีผลการประกอบการสูงจะมีการนำความรู้เทคนิควิธีการที่สาขาอื่นประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของสาขาตนเอง เช่น เครื่องจักรสีม่วงเป็นการรวบรวมคนเก่งในแผนกต่างๆ มาเป็นทีมกลางของเขตจังหวัดนครราชสีมา แล้วนำทีมนี้ออกไปช่วยสาขาอื่นๆ ที่อยู่ในเขตจังหวัดเดียวกันเพื่อช่วยทำงาน ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในเวลาอันสั้น พร้อมทั้งให้คนเก่งในทีมนี้สอนงานให้กับพนักงานงานในเขตนั่นๆ ไปพร้อมๆ กัน พฤติกรรมของเครื่องจักรสีม่วงส่งผลให้สาขาที่อยู่ในเขตจังหวัดนครราชสีมามีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และทำให้มีพนักงานที่มีศักยภาพสูงเกิดขึ้นทุกครั้งที่ออกดำเนินงาน เมื่อผลการดำเนินงานปรากฏชัดเจนทำให้สาขาในเขตอื่นๆ มาศึกษาดูงานและนำไปใช้ในลักษณะเดียวกัน คือมีการตั้งทีมใหม่ในย่านสยามสแควร์ ชื่อว่า “ดรีมทีม” (Dream Team) ซึ่งเป็นการเลียนแบบแนวคิดของเขตจังหวัดนครราชสีมามาใช้ประโยชน์ทันที และสามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมจึงประสบความสำเร็จเหมือนเขตจังหวัดนครราชสีมา แต่บางแห่งก็ไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากการประยุกต์ใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และศักยภาพของสาขานั้นๆ ก็เป็นไปได้ จากพฤติกรรมดังกล่าวจะเห็นได้ว่านอกจากจะมีการใช้ความรู้แล้วยังมีการสอนงาน การเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บความรู้และการสร้างและค้นหาความรู้ไปทั้งกระบวนการจึงทำให้สาขาที่มีผลประกอบการสูง มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นกว่ากลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ นอกจากนี้ภายในสาขายังมีการใช้วิธีการโคลนนิ่ง คือ สาขามีคนที่ขายเก่งๆ หรือ

ประสบความสำเร็จในการทำงาน สาขาจะให้จับคู่เพื่อออกไปทำงานร่วมกัน เพื่อให้เรียนรู้วิธีการเทคนิคต่างๆ ซึ่งกันและกัน เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์พร้อมกันการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนเครื่องจักรสีม่วงเป็นการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีม และระหว่างองค์การ จนเกิดผลเชิงประจักษ์ว่า สาขาในเขตจังหวัดนครราชสีมาทุกสาขาได้เกรด A ทั้งเขต มา 2 ปีติดต่อกัน

3) กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงมีความกล้าคิดกล้าทำ ชอบท้าทาย ชอบแข่งกันตนเอง ตัวอย่างเช่น มีการทำตลาดเชิงรุก เนื่องจากการให้บริการที่ดีจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ดังนั้น สาขาหลายแห่งใช้วิธีการ ทำให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการบริการคือหัวใจของงานธนาคาร โดยการออกไปดูแล เยี่ยมเยียนลูกค้าถึงที่บ้านที่ทำงาน ให้คำปรึกษาด้านการเงิน นอกจากนี้ยังมีการท้าทายยอด KPI ที่ได้รับมาจากสำนักงานใหญ่ เช่น ถูกกำหนดให้ท้าทายการขายประกันชีวิต 500 รายภายใน 3 เดือน บางสาขาได้ทำการท้าทายกับสำนักงานเขตหรือสำนักงานใหญ่ไปว่า ถ้าทำได้ภายใน 1 เดือนจะได้รับผลตอบแทนอะไร ซึ่งเมื่อทำได้จริงก็ได้รับผลตามที่ตกลงไว้ ซึ่งเป็นการสร้างกระตุ้นให้สาขาตนเองเกิดความฮึกเหิม กระตือรือร้นในการเรียนรู้ค้นหาเทคนิควิธีการ เพื่อให้ได้เงินรางวัลตรงนั้นหรือเพื่อบางสิ่งบางอย่างที่ได้ตกลงไว้ในขณะเดียวกันผลการดำเนินงานก็เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาทั้ง 3 ประเด็น โดยเฉพาะในประเด็นที่ 3 ซึ่งให้เห็นว่า การที่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงมีทัศนคติและพฤติกรรมเช่นนี้อาจจะเนื่องมาจากเป็นคนยุคใหม่ไฟแรง อายุยังน้อย (ส่วนใหญ่ประมาณ 40-45 ปี) กำลังสร้างฐานะสร้างครอบครัว มีโอกาสก้าวหน้าในงานสูง และมีความรู้สูง (จบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 69.7) จึงทำให้สาขาเหล่านั้นเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษากลุ่มสาขาในภาพรวมกลับพบว่า การเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญมากที่สุด ($\lambda = 0.89$) ทั้งนี้ผู้วิจัยมองว่า ในระดับมหภาคหรือในเชิงนโยบายแล้ว พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีนโยบายที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสาขา ดังที่คุณกรรณิกา ชลิตอาภรณ์ ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งกรรมการและรองผู้จัดการใหญ่ ได้กล่าวไว้ในหนังสือ 100 ปี จากบุคคลิกสู่ไทยพาณิชย์ โดยสรุปว่า “การที่ธนาคารจะมุ่งไปสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศนั้น นอกจากจะต้องให้บริการครบวงจร (The Premier Universal Bank) แล้ว ธนาคารยังต้องสร้างความแตกต่างให้มีเอกลักษณ์โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในด้านคุณภาพของการให้บริการ Service Excellence การมีมาตรฐานที่ใช้วัดว่าสาขาต่างๆ ถึงระดับ World Class หรือไม่ นอกจากนี้ ธนาคารยังต้องส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การผ่านการใช้ Internal Best Practices โดยนำสาขาที่ประสบความสำเร็จมาเป็นกรณีศึกษาเพื่อให้สาขาต่างๆ นำไปเป็น

ต้นแบบ การให้คำแนะนำปรึกษาอย่างใกล้ชิด ซึ่งเมื่อมีการพูดคุยทำความเข้าใจกันแล้ว ส่วนใหญ่พบว่าคะแนน KPI ครั้งต่อไปของสาขานั้นจะดีขึ้น (นวพร เรืองสกุล, 2550: 250)

อนึ่ง ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ยังมีจุดอ่อนบางส่วนในกระบวนการจัดการความรู้ คือ ในเรื่องสร้างและค้นหาความรู้ใหม่ๆ เท่าที่ควร ทั้งนี้อาจจะความรู้ที่ค้นหาเป็นความรู้ด้านสถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ในการสร้างความรู้ที่ใช้ในการทำงานอาจจะมีเกิดขึ้นบ้าง แต่เมื่อเทียบกับการนำความรู้ไปใช้นั้นน้อยกว่ามาก ทั้งนี้อาจจะมีเหตุมาจากงานมีปริมาณที่มาก แต่การแก้ปัญหา อุปสรรค และการพัฒนาความรู้ที่มีที่คนอื่นประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ก็หมดเวลาแล้วจึงทำให้ไปแสวงหา นั้นยากกว่าการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ทันที นอกจากนี้ในด้านการจัดเก็บความรู้ก็มีเกิดขึ้นน้อยเช่นกัน ซึ่งเป็นเรื่องน่าเสียดายที่ความรู้หลายอย่างที่เป็นประโยชน์ของผู้ที่มีศักยภาพหลายคนไม่ได้ถูกถอด บันทึกเก็บรวบรวมไว้ และเมื่อบุคคลนั้นออกจากองค์กรไปความรู้นั้นก็ออกไปด้วย ซึ่งความรู้นั้นอาจจะเกิดระหว่างการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา ซึ่งผลจากการแก้ปัญหาไม่ได้มีการจดบันทึกไว้ไม่ว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นผลออกมาจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม ทำให้หลายสาขาที่ไม่เคยแก้ปัญหาล้ำๆกันต้องเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหานั้นด้วยการลองผิดลองถูก ซึ่งทำให้เสียเวลา เสียโอกาสได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอให้เมื่อมีการประชุมระดมสมองทั้งในระดับเล็กๆ คือ ทีมที่อยู่ในสาขา การ Morning Talk ประชุมประจำสัปดาห์ และความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ประเพณี วัฒนธรรมหรือธรรมเนียมปฏิบัติของคนในย่านที่สาขานั้นๆเปิดให้บริการอยู่ ด้วยการจดบันทึกประเด็นที่เป็นความรู้ในการปฏิบัติงาน ของแต่ละสาขาไว้ เมื่อมีการย้ายผู้จัดการคนใหม่เข้ามาในสาขาจะได้นำบันทึกเหล่านั้นมาศึกษา จะได้ทำการเรียนรู้ธรรมชาติและบรรยากาศของสาขานั้นๆได้เร็วยิ่งขึ้น

6.3 รูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงจะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในสาขามากที่สุด ส่วนกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำจะให้ความสำคัญกับการรับรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ จากการสังเกตและการลงไปสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาทั้งสองกลุ่ม ผู้วิจัยพบว่า ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง พนักงานจะมีอุปนิสัยเรียนรู้ด้วยตนเอง อีกทั้งสาขายังเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าฝึกอบรมโครงการต่างๆ ที่สนใจที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และทีม เช่น การจะเป็นฝ่ายสินเชื่อดอกสอบ License ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้ได้ ก่อนสอบจะส่งไปอบรมแล้วสอบ หรือการขึ้นตำแหน่ง

ผู้จัดการต้องมีการผ่านการอบรมอะไร ได้ License อะไรบ้าง ถ้าสอบได้ทางธนาคารจะออกค่าใช้จ่ายในการอบรมและการสอบให้ทั้งหมด แต่ถ้าอบรมแล้วสอบไม่ผ่าน พนักงานต้องจ่ายค่าใช้จ่ายในการอบรมครั้งนั้นเอง ดังนั้น เมื่อสาขาเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปอบรมเรียนรู้แล้ว พนักงานก็ต้องเรียนรู้อย่างจริงจังและมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุด นอกจากนี้ พนักงานในสาขาที่มีผลประกอบการสูงยังได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีทันสมัยอยู่เสมอ ด้วยการสร้างทัศนคติให้พนักงานรู้สึกถึงประโยชน์จากการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความกระตือรือร้นที่ได้ออกไปฝึกอบรมรับรู้ข่าวสารเรื่องราวใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้เพื่อความก้าวหน้าในงานของตนเองและทีม

ฉะนั้นจึงอาจจะสรุปได้ว่า บรรยากาศการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงรุก ส่งผลดีต่อสาขา คือ การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้พนักงานก็จะมีศักยภาพมากขึ้น ทำงานได้ดีขึ้น ได้รับความรู้ที่ทันสมัยทำให้มีความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ ตลอดจนสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุง พัฒนา กระบวนการ วิธีการทำงานให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้มากขึ้น มีกลยุทธ์ในการทำงาน การแข่งขันส่วนแบ่งตลาดได้มากขึ้น เช่น การออกไปหาลูกค้าถึงที่บ้านที่ทำงาน ให้บริการคำปรึกษาเกี่ยวกับสินเชื่อที่โครงการบ้านจัดสรร การลงทุนในกองทุน หรือแม้แต่ในช่วงเทศกาลก็ทำการออกไปเยี่ยมเยียนลูกค้าหาของขวัญเล็กๆ น้อยๆ ไปให้เพื่อสร้างความสนิทสนมและความไว้ใจ ลูกค้าจะได้มาใช้บริการมากขึ้น ซึ่งกลุ่มที่มีผลประกอบการสูงจะเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องการฝึกอบรมกับการพัฒนาตนเองเป็นอย่างยิ่ง หรือถ้าจะอุปมาก็คงเหมือนกับนักเรียนที่เรียนอยู่ห้องที่เก่งที่สุดในโรงเรียน ซึ่งบรรยากาศในห้องคือ นักเรียนทุกคนขยันอ่าน ขยันเข้าห้องสมุด ขยันเอาเรื่องใหม่ๆ มาคุยกัน ขยันสอบแข่งขันชิงรางวัลจนทำให้นักเรียนใหม่ที่เข้ามาต้องขยันตามไปด้วยเพราะเกือบทุกคนในห้องขยันหมด ถ้าเราไม่ทำเราก็คงจะเป็นแกะดำได้

จากคำสัมภาษณ์และสิ่งที่ผู้บริหารไทยพาณิชย์ได้สร้างสถานการณ์การแข่งขันเพื่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ส่งผลให้พนักงานเกิดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้สิ่งที่เห็นได้ชัดคือ เมื่อทุกคนเก่งทุกผลิตภัณฑ์ การดำเนินงานก็เกิดความรวดเร็ว คล่องตัว ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้า ผลการดำเนินงานของสาขาก็เพิ่มขึ้นตามที่วางแผนไว้ ส่งผลต่อการประเมินผลการดำเนินงานของสาขา โดยการให้คะแนนออกมาเป็นเกรด A B C D ถ้าสาขาไหนได้เกรดอะไร ก็จะทำให้สาขาสามารถได้สัดส่วนการให้เกรดพนักงานได้มากขึ้น เช่น ถ้าเกรดสาขาเป็น A จะทำให้มีโอกาสให้พนักงานมีสิทธิ์ได้เกรด A หลายคน จะต้องทำเพื่อแข่งกับตัวเอง เพื่อเกรดของสาขา สาขาจะได้มีโอกาสให้เกรดพนักงานเพิ่มมากขึ้นตามโควต้าที่ได้ตามผลประกอบการของสาขา เมื่อโควต้าในการได้เกรด A มาก ในการประเมินพนักงาน พนักงานในสาขานั้นก็มีโอกาสได้ขึ้นเงินเดือนหรือได้โบนัสมาก

เช่นกัน ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการของธนาคาร

เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มสาขาดังกล่าวจะมีบรรยากาศในการเรียนรู้ซึ่งเน้นการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างกิจกรรมเช่น เปิดโอกาสให้เรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน โดยมีการจับคู่กันเพื่อออกไปทำงานขายด้วยกัน จะได้มีการสอนงานหรือสิ่งที่ตนเองถนัดให้กับคู่ของตนเองหรือให้ทำการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเป็นการเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานด้วยตนเองตลอดจน เน้นไปในการซักถามพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามความสนใจของพนักงานมากกว่า ฉะนั้นจึงเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีผลประกอบการสูงมักจะเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการสร้างความรู้เพิ่มเติม หรือการต่อยอดความรู้ที่มีให้มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น ชอบความท้าทาย รักอิสระ การทำงานที่เน้นผลงานไม่เน้นกระบวนการแต่ไม่ผลถูกระเบียบ ชอบบรรยากาศสบายๆ มีความกดดันเล็กน้อย เปิดโอกาสให้เรียนรู้ในด้านต่างๆ เน้นการสร้างเครือข่ายความรู้ในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ต่างทีม ต่างสาขา ต่างองค์กร รวมทั้งลูกค้าด้วย

หากพิจารณาบรรยากาศการเรียนรู้ของสาขาที่มีผลประกอบการต่ำข้างต้น จะพบว่า เป็นบรรยากาศการเรียนรู้ในรูปแบบเชิงตั้งรับ กล่าวคือ การรับรู้และการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรจะเป็นไปในเชิงของการนำความรู้ที่ประสบความสำเร็จแล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์แต่ไม่ได้เน้นในด้านการพัฒนาความรู้ ชอบเป็นบรรยากาศแบบสบายๆ ไม่กดดัน ใครอยากรู้ อยากทำอะไรก็สามารถทำได้ หรือแม้กระทั่งใครไม่อยากจะเรียนรู้อะไรก็ไม่ต้องทำก็ได้ อาศัยถามเพื่อแก้ปัญหาเป็นเรื่องๆ ไป คอยตามคนอื่นๆ ใครทำอะไรดีเห็นผลแล้วจึงค่อยเอามาเป็นแบบอย่าง ซึ่งการเรียนรู้แบบนี้ก็อาจจะส่งผลเสียต่อสาขาได้ กล่าวคือ สาขาต้องคอยตามคนอื่นอยู่เสมอ แต่ผลดีก็มี คือ การที่เรานำสิ่งที่สาขาอื่นทำแล้วประสบความสำเร็จมาใช้เราก็สามารถแน่ใจได้ว่าถ้าเราทำตามแบบสาขานั้น ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมเราก็จะประสบความสำเร็จ แต่เราก็ไม่อาจจะเป็นสาขาที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้สาขาอื่นมาเอาเป็นตัวอย่างได้เลย ซึ่งในระยะยาวจะพบว่า หากสาขาทุกสาขาทำแบบนี้จะทำให้ไม่มีนวัตกรรมทางการปฏิบัติการเกิดขึ้นเท่าที่ควร ดังนั้นหากต้องการให้สาขามีนวัตกรรมและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ต้องหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยการจัดบรรยากาศให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ ต่อการฝึกอบรม ต่อการค้นหา กล้าเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีบรรยากาศในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศที่สบายใจแต่ต้องมีภาวะความกดดันสอดแทรกเข้าไปเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ อาจเกิดจากการที่คนเราสบายใจมากเกินไป ก็จะยึดติดกับความสบายตรงนั้น ไม่อยากทำอะไร อยากอยู่แบบสบายๆ พัฒนาการด้านการเรียนรู้จะหยุดนิ่งหรือไปได้ช้าลง

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ของ ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย ที่กล่าวถึง การที่บรรยากาศการเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้อย่างยั่งยืนนั้น เราจะสั่งให้พนักงานเรียนรู้ฝึกรอบมได้ตามหลักสูตรเท่านั้น เมื่อหมดหลักสูตรพนักงานก็ไม่อยากเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ถ้าเราหาอะไรมาผลักดันให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดเวลาคงดี อย่างเช่นในธนาคารไทยพาณิชย์ เราใช้วิธีการคล้ายๆ กับที่โรงเรียนใช้ คือ นักเรียนมีหน้าที่เรียนหนังสือ แล้วก็อ่านหนังสือ ซึ่งปกตินักเรียนเรียนหนังสือจบแล้วก็ไม่อ่านหนังสือ ไม่ค้นคว้าเพิ่มเติม แต่จะทำก็ต่อเมื่อมีการสอบ ซึ่งพนักงานก็เช่นเดียวกัน ถ้าไม่มีภาวะกดดันอะไรเลยก็ไม่ทำ ดังนั้น จึงนำการแข่งขันกันระหว่างทีม ระหว่างสาขามาเป็นตัวแปรสำคัญในการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้ทีมและสาขาของตนเป็นผู้ชนะแล้วได้รับรางวัล จากคำสัมภาษณ์พบว่า การที่จะทำให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ พนักงานรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยที่ไม่ต้องบอกว่าพนักงานคนนั้นคนนี้ต้องเรียนรู้เรื่องอะไร จึงต้องมีการรักษาระดับพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ต่อไป ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนด้วยอุปกรณ์เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ จนทำให้พฤติกรรมนั้นๆ เกิดขึ้นเป็นนิสัย จากนั้นทุกอย่างจะดำเนินไปตามวิถีของมันเอง จึงได้มีการนำแนวคิดการสร้างสถานการณ์การแข่งขันมาเป็นตัวผลักดัน ซึ่งนี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ ที่จะทำให้บรรยากาศเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ มีบรรยากาศด้านการติดต่อสื่อสารในระดับต่ำสุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ระบบการสื่อสารของธนาคารเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ครบวงจร สามารถสื่อสารได้ตรงถึงผู้รับสารทุกคนอย่างทั่วถึง โดยปฏิบัติเป็นปกติเป็นธรรมชาติของพนักงานในธนาคาร เช่น การรับส่ง E-Mail การประชุม Morning Talk การประชุมประจำสัปดาห์ การประชุมสื่อความทุกเดือน และการประชุม Forum ทุกๆ 6 เดือน หรือแม้กระทั่งการสอบถามพูดคุยกันผ่านระบบ Web Board ระบบสอบถามข้อมูลผ่าน Call Center (สำหรับพนักงานโดยเฉพาะ) ฉะนั้น จึงทำให้พนักงานเห็นการสื่อสารเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นประจำทุกวันและไม่ได้มีอะไรพิเศษหรือเป็นประเด็นสำคัญอะไร ดังนั้นผลการศึกษาจึงให้น้ำหนักเกี่ยวกับการสื่อสารเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด แต่ในการที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด ไม่ได้หมายความว่าถูกละเลย แต่เป็นการแสดงให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารทางตรง เป็นแบบสองทางนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่สำคัญเช่นกัน

ส่วนในกลุ่มสาขาโดยภาพรวม พบว่า การทำงานยืดหยุ่นและเป็นอิสระ ด้วยการให้อิสระพนักงานตัดสินใจได้ด้วยตนเองที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย มีเปิดโอกาสให้นำเสนอแนวคิดเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารที่ทำให้บรรยากาศภายในสาขาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา สามารถพูดในสิ่งที่ใจ

คิด และสิ่งที่มีประโยชน์สร้างสรรค์ต่อการทำงานและด้านอื่นๆอย่างกว้างขวาง มีระบบสนับสนุนจากองค์กร เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบ E-Learning ระบบการสื่อสารครบวงจร เป็นต้น ทั้งนี้ ผลดังกล่าวสะท้อนบรรยากาศการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ในระดับมหภาคทั้งองค์กร ดังนั้นในภาพรวมทั้งหมดของธนาคารไทยพาณิชย์มีบรรยากาศการเรียนรู้ส่งผลทำให้ศักยภาพของพนักงานเพิ่มขึ้น พร้อมกับส่งผลต่อศักยภาพของทีมและสาขาที่ถูกเพิ่มขึ้นไปตามไปด้วย และถ้าทุกสาขาเห็นความสำคัญเช่นนี้ผลการดำเนินงานของภาพรวมทั้งองค์กรก็ยิ่งเพิ่มขึ้นเป็นเท่าทวีคูณ ธนาคารจึงควรมีการปรับปรุงนโยบายในการส่งเสริมการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้อย่างจริงจัง ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้ว ในส่วนข้อเสนอแนะ

6.4 ข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ได้นำเสนอเนื้อหาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) คุณค่าของการศึกษาวิจัย 2) พัฒนารูปแบบบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ในบริบทของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปในอนาคตสำหรับผู้สนใจ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

6.4.1 คุณค่าของการศึกษาวิจัย

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอคุณค่าของการศึกษาวิจัยครั้ง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ คุณค่าด้านระเบียบวิธีการวิจัยและคุณค่าด้านทฤษฎี ดังนี้

6.4.1.1 คุณค่าด้านระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการเน้นหนักทางด้านการวิจัยเชิงปริมาณและได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยที่ได้จากวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้มีคุณค่าเชิงบูรณาการมากยิ่งขึ้น

คุณค่าทางระเบียบวิธีการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ คือการทดสอบมาตรวัดที่ใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ โดยยึดหลักมาตรวัดที่ดีจะต้องตรงตามเกณฑ์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความเชื่อถือได้ (Reliability) ความตรง (Validity) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

ในการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้และความตรงของมาตรวัด ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบข้อมูล เพื่อวัดความเชื่อถือได้และความตรงของมาตรวัดถึง 2 ครั้ง โดยครั้งแรกกระทำด้วยการหาค่า Cronbach's alpha ในขั้นของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจด้วยโปรแกรม SPSS 11.5 ซึ่งมาตรวัดทุกรายการมีค่า Cronbach's alpha สูงกว่า 0.7 โดยไม่ต้องตัดข้อคำถามใดออกจากมาตรวัดที่ใช้ในการ

วิเคราะห์เลย และได้ทำการวิเคราะห์ซ้ำอีกครั้งในขั้นการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันโดยการหาค่า Average variance extracted และค่า Construct reliability ด้วยโปรแกรม AMOS 7 ซึ่งพบว่ามาตรวัดทุกรายการที่นำมาใช้ในการสำรวจข้อมูลครั้งนี้มีระดับความเชื่อถือได้ และความตรงเชิงโครงสร้างในระดับสูง ส่วนเกณฑ์ในการวัดนั้นผู้วิจัยใช้การให้ความถี่การเกิดพฤติกรรม 7 ระดับ ซึ่งเหมาะสมกับผู้ตอบแบบสอบถาม ถ้าหากว่าสเกลที่ใช้สั้นกว่านี้อาจจะไม่สามารถจำแนกระดับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรได้มากพอ ขณะที่ถ้าสเกลมากกว่านี้อาจจะทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามสับสนและทำให้คำตอบที่ได้รับมีความคลาดเคลื่อนสูง

ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์สถิติแบบโมเดลสมการโครงสร้างมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม AMOS 7 ซึ่งเป็นโปรแกรมที่มีนักวิจัยต่างประเทศนิยมใช้กันมาก เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่ใช้งานง่าย และให้ค่าทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลมากกว่าโปรแกรมอื่นๆ ผลการวิเคราะห์ พบว่า โมเดลที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกับโมเดลทางทฤษฎีเป็นอย่างดี ตลอดจนเส้นทางที่เชื่อมระหว่างตัวแปร ได้แสดงค่าความสัมพันธ์ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงว่าโมเดลนี้มีความเข้มแข็งในการทดสอบในระดับดี

6.4.1.2 คุณค่าทางทฤษฎี

การศึกษาครั้งนี้มีข้อค้นพบซึ่งมีคุณค่าต่อทฤษฎีการจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

1) การศึกษาครั้งนี้พบว่าในบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ ตัวแปรสถานการณ์การแข่งขันไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานของธนาคารสาขา ผลการศึกษาข้างต้นขัดแย้งกับผลการศึกษาต่าง ๆ ของนักวิชาการต่างประเทศ เช่น Narver and Slater (1990), Jaworski and Kohli (1993), Greenley (1995) และ Hardley and Mavondo (2000) ที่พบว่า สถานการณ์การแข่งขันที่มีอิทธิต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่า ในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรที่สะท้อนสถานการณ์การแข่งขันซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก 2) ความสามารถในการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน และ 3) ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน เป็นตัวแปรในระดับมหภาคหรือถูกมองว่าเป็นงานในระดับนโยบายของธนาคาร ซึ่งมีหน่วยงานส่วนกลาง ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการกลยุทธ์และติดตามผล คณะกรรมการปรับปรุงธนาคาร เป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่นี้ ส่วนสาขาต่าง ๆ ของธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ มีหน้าที่เฉพาะการรับเอานโยบายหรือผลการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันมาปฏิบัติอีกทอดหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ ผู้จัดการสาขาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจึงมีความคิดเห็นว่า ตนและสาขาไม่มีความจำเป็นหรือมีหน้าที่หลักในการ

วิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันต่าง ๆ มากเท่าใดนัก และนี่จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ตัวแปรสถานการณ์การแข่งขันไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานในระดับสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ควรมีการพัฒนาความรู้และความสามารถของผู้จัดการและพนักงานในระดับสาขาให้มีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันให้มากขึ้น รวมถึงอาจมีการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้ประกอบการ เช่น การมีทักษะในการแสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การสร้างภาพอนาคต (Scenario) การกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ให้มากยิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนสมรรถนะของผู้ประกอบการของผู้จัดการและพนักงานในระดับสาขาประสบความสำเร็จ สำนักงานใหญ่ยังอาจต้องมีการกระจายอำนาจ (Decentralization) และการให้อำนาจ (Empower) ให้มากขึ้น รวมถึงการมีระบบจูงใจและมาตรการในการตรวจสอบติดตามผลที่เข้มงวดพร้อมกันด้วย

2) การศึกษาครั้งนี้ พบว่าในกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1) การสร้างและค้นหาความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้ กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำจะมีความสามารถในการใช้ความรู้มากที่สุด ส่วนความสามารถในการสร้างความรู้อยู่ในระดับต่ำที่สุด นั่นหมายความว่า สาขาต่าง ๆ ของธนาคารไทยพาณิชย์ถนัดในการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม หรือแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้ในการขยายผลการดำเนินการมากที่สุด หรือที่ธนาคารเรียกว่า “Copy & Development” ซึ่งหากพิจารณาในรอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยมองว่า สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์แสดงบทบาทในเชิงตั้งรับ กล่าวคือ คอยรับแนวนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่หรือหน่วยงานส่วนกลางมอบให้และนำไปขยายผลหรือประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการดำเนินการของสาขาซึ่งในระยะสั้น แนวทางข้างต้นจะให้ประโยชน์แก่ธนาคารมากที่สุดและมีความเสี่ยงในการดำเนินการน้อยที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเสนอว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ควรมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ของตนเองให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสร้างองค์ความรู้ในระดับสาขาซึ่งเป็นองค์ความรู้จากสถานการณ์จริงในพื้นที่ต่าง ๆ ของธนาคาร โดยสำนักงานใหญ่อาจมีบทบาทในฐานะพี่เลี้ยงหรือผู้สนับสนุนให้สาขาต่าง ๆ ได้ตระหนักต่อความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ภายในสาขาของตนและสร้างแรงจูงใจในการสร้างองค์ความรู้เฉพาะของสาขาตนขึ้นมา การนี้สำนักงานใหญ่ยังอาจมีบทบาทในการช่วยพัฒนาทักษะในการสร้างความรู้ การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์เครื่องใช้และเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการสร้างและจัดเก็บความรู้ของตนให้เป็นระบบ จากนั้นจึงนำไปสู่การเผยแพร่หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสาขาต่อไป ซึ่งในอนาคตการ

สร้างความรู้เฉพาะตนของสาขาต่าง ๆ อาจมีส่วนช่วยในการสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารไทยพาณิชย์จากเดิมที่เน้นแนวทาง “Copy & Development” ไปสู่ “Creation & Development”

3) บรรยากาศการเรียนรู้ของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกสาขา นั่นคือ เป็นผลพวงมาจากโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program) ซึ่งมุ่งเน้นให้พนักงานของธนาคารปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เช่น ในอดีต ผู้จัดการธนาคารอาจดูมองในภาพของเจ้าคนนายคน นั่งในห้องปรับอากาศ เข้าถึงได้ยาก แต่ในปัจจุบันผู้จัดการธนาคารต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ ต้องลงมาคลุกคลีกับลูกน้อง และเป็นผู้ดำเนินการหาตลาดให้กับสาขา รวมถึงสำนักงานใหญ่ยังผลักดันให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ของสาขาให้มากขึ้น เช่น การออกนโยบาย Morning Talk หรือความพยายามของสำนักงานใหญ่ในการอำนวยความสะดวกด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ใช้เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสภาพการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่พนักงาน การจัดการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการทดสอบความรู้ประจำปีของพนักงานเพื่อให้พนักงานตื่นตัวและพร้อมรับการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

การดำเนินการข้างต้น ถือเป็นความพยายามของสำนักงานใหญ่ในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับธนาคาร โดยสำนักงานใหญ่จะแสดงบทบาทสำคัญทั้งในฐานะผู้กำหนดให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงผู้สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ไปพร้อมกันด้วย

4) การจัดการความรู้นอกจากจะมีประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แล้ว การจัดการความรู้ยังอาจสร้างผลกระทบเชิงลบได้ด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและในภาพรวม ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางลบต่อผลการดำเนินการของสาขา ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการธนาคารสาขา 20 ท่าน และวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความขัดแย้งกันของความสัมพันธดังกล่าวในระดับตัวแปรสังเกตได้ โดยเฉพาะการตรวจสอบและทดสอบข้อสังเกตที่พบ (ภาพที่ 6.1-6.7) ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรที่สังเกตได้ที่สามารถอธิบายหรือสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานของสาขาได้มากที่สุดคือ ระดับความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถอธิบายหรือสะท้อนให้เห็นการจัดการความรู้มากที่สุด คือ การใช้ความรู้ นั่นหมายถึง ยังมีการจัดการความรู้ที่เน้นการใช้ความรู้มากเท่าใดและขาดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ควบคู่ไปด้วย ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของพนักงานให้ลดต่ำลง

ผลข้างต้นถือเป็นข้อค้นพบให้กับธนาคารไทยพาณิชย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทปัจจุบันที่การจัดการความรู้ถูกใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการต่อสู้กับการแข่งขันที่รุนแรงและช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ และแม้ว่าในเชิงทฤษฎี การจัดการความรู้ได้รับ

การยอมรับว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในหลากหลายด้าน แต่ในทางปฏิบัติ ธนาคารควรสำรวจว่า นโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานใหญ่ รวมถึงแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ในระดับสาขา ยังมีกระบวนการหรือขั้นตอนใดที่สร้างความอึดอัดใจให้แก่พนักงานในการดำเนินการหรือไม่ พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการแก้ไขและพัฒนาให้กระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารและเป้าหมายของพนักงานประสานสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดสถานการณ์สมประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win Situation)

5) กลุ่มสาขาที่มีตัวแปรการจัดการความรู้ร่วมกับบรรยากาศการเรียนรู้จะมีผลประกอบการสูงกว่ากลุ่มสาขาที่มีตัวแปรการจัดการความรู้เพียงอย่างเดียว จากภาพที่ 5.1-5.2 ที่แสดงให้เห็นอิทธิพลของตัวแปรจะพบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงจะประกอบด้วยตัวแปรการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธนาคารสาขานั้น ส่วนในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ตัวแปรการจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้นการจะส่งเสริมให้สาขามีผลประกอบการเพิ่มสูงขึ้นจึงควรส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ควบคู่กันไป

6.4.2 ข้อเสนอแนะพัฒนาการรูปแบบการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้

จากการศึกษาถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทำให้วิจัยได้ทราบและเข้าใจถึงกระบวนการ รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กรชั้นนำของประเทศ อีกทั้งยังพบแนวทางใหม่ๆ ที่ผู้วิจัยสามารถต่อยอด และนำไปเป็นข้อเสนอแนะต่อองค์กรดังกล่าวได้อีกด้วย องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความสามารถขององค์กรเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ดังนั้นองค์กรเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรแห่งนี้จึงถูกขับเคลื่อนมาจากเป้าหมายหลักหรือเป้าหมายใหญ่ของธนาคาร นำไปสู่การกำหนดนโยบาย และตัวชี้วัด รวมทั้งส่งผลต่อการหาวิธีการ หรือเกิดการเรียนรู้ทั้งจากผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และฐานข้อมูลที่มีอยู่สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะสังเกตได้ว่าหลายสิ่งหลายอย่างที่เกิดขึ้นในธนาคารแห่งนี้เริ่มด้วยการมองระบบเป็นองค์รวม (System Thinking) ตามแนวคิดของ Senge (1990) แล้วกำหนดวิธีการ และแนวทางให้แต่ละสาขาดำเนินการเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย โดยเน้นที่การเรียนรู้จากปฏิบัติ (Action Learning) และกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่ตามมาและค่อยๆ เกิดขึ้นก็คือ แนวทางทั้งหลายเหล่านั้นถูกซึมซับกลายเป็นกิจวัตรที่พนักงานทุกคนต้องทำ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน และเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

ปรากฏการณ์ หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นนี้ เป็นเพราะผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกๆระดับ ทุกๆสาขาของธนาคาร อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนงานของธนาคาร ดูได้จากเครื่องมือที่จะช่วยให้พนักงานทุกคน ได้แลกเปลี่ยน พูดคุย หาข้อมูล และเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น Video conference, morning talk, evening talk, data base เป็นต้น ซึ่งนอกจากเครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของธนาคาร และพนักงานแล้ว ตัวของพนักงานเองก็เกิดการเรียนรู้จากตัวของพนักงานเองเช่นกัน เนื่องจากทุกคนมีเป้าหมาย และต้องพยายามทำให้ได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นทุกคน จะเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรแห่งนี้ เกิดขึ้นมาจากหลายส่วน ทั้งจากเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุน บรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหาร การสื่อสาร และจากตัวของพนักงานเองอันส่งผลกระทบในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร แต่สิ่งที้องค์การแห่งนี้ยังละเลยอยู่ มี 5 ประเด็นคือ

1) การบันทึกความรู้ที่เป็น Tacit ให้กลายเป็นความรู้ที่เรียกว่า Explicit จากที่ผู้วิจัยได้ลงไปสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาทั้ง 15 ท่าน พบว่า แต่ละท่านมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญมากมายที่ยังไม่ได้ถ่ายทอดให้ลูกน้องจนหมด หรือถ่ายทอด สอนงานให้ลูกน้องก็ไม่สามารถรับไว้ได้ทั้งหมด หรือไม่ได้ทำการสอนต่อไปยังพนักงานคนอื่น และไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเลย ซึ่งความรู้ความชำนาญนั้น มีความสำคัญต่อการทำให้องค์การ ทีม และบุคคลนั้นประสบความสำเร็จได้ เมื่อบุคลากรที่เชี่ยวชาญคนนั้นๆ ออกจากหน่วยงานไป โดยเกษียณอายุ ย้ายที่ทำงาน หรือลาออกไป ความรู้ก็ออกจากองค์กรไปด้วย ขณะที่พนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร กว่าที่จะมีความรู้และความชำนาญมากๆ ก็ต้องใช้เวลาเรียนรู้ นานพอสมควรกว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

2) นำองค์ความรู้และลักษณะภาวะผู้นำที่ได้ นำไปพัฒนาผู้จัดการ และพนักงานในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ เพื่อให้มีภาวะผู้นำที่พร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดกำลังใจ เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในงานมากยิ่งขึ้น และเป็นการสร้างทายาทให้แก่องค์กรต่อไป

3) มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางด้านการเรียนรู้แก่ผู้จัดการสาขา รองผู้จัดการ และระดับผู้ช่วย ให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ให้ได้ จึงจะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นการพัฒนาพนักงานด้านการให้คำปรึกษาทางการเงินแก่ลูกค้า

4) ส่งเสริมศักยภาพพนักงานในด้านการเป็นที่ปรึกษาด้านการเงินแก่ลูกค้า เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจ เมื่อลูกค้ามีการไว้วางใจและเชื่อมั่นในธนาคารมากขึ้นมีการใช้

ผลิตภัณฑ์ของธนาคารหลายชนิดที่ก่อให้เกิดรายได้ หรือเกิดสภาพคล่องของการหมุนเวียนเงินมากขึ้น ลูกค้านำได้รับประโยชน์จากธนาคารมากขึ้น เช่น ดอกเบี้ยเงินฝาก การลงทุนในกองทุนต่างๆ หรือ การวางแผนชีวิต ด้านการศึกษา สินเชื่อจนการประกันชีวิต ทำให้ลูกค้ามีความมั่นคงมากขึ้น เมื่อลูกค้ามั่นคง ลูกค้าก็มั่นใจในธนาคาร ธนาคารก็ได้ลูกค้ามากขึ้น ผลประโยชน์ หรือ ผลการดำเนินงานก็มากขึ้นจากการใช้ผลิตภัณฑ์มากกว่า 1 ชนิดต่อลูกค้า 1 คน

5) การประเมินผลความสำเร็จ ความคุ้มค่า ซึ่งต้องร่วมกันตอบให้ได้ว่าในระดับบุคคล ระดับทีม มีพัฒนาการในทางที่ดีอะไรบ้าง และพัฒนาการนั้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้นอย่างไร

6) การกำหนด KPI ในแต่ละกลุ่มสาขาควรกำหนดตามศักยภาพของสาขาและแนวโน้มในการผลักดันให้สาขานั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสมของลักษณะลูกค้า ความต้องการของลูกค้า สินค้าและการให้บริการในแต่ละพื้นที่ที่สำคัญ

7) เน้นกระบวนการปรับทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และพยายามรักษาระดับพฤติกรรมให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นนิสัยของพนักงานต่อไป

6.4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่ายังมีตัวแปรที่สำคัญที่ผู้วิจัยทำการควบคุมไว้ไม่ได้นำมาศึกษา คือ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) และผู้นำระดับบริการ (CEO) ที่มีความรู้ ความเชื่อมั่นทางด้านทฤษฎีและการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างลงตัว สิ่งที่น่าสนใจที่คาดว่าจะนำไปศึกษาวิจัยเพิ่มเติม มีดังนี้

6.4.3.1 การศึกษาถึงความสามารถของผู้นำองค์กร โดยการถอดรหัส ลักษณะแนวคิด วิธีการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ และมีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งองค์ความรู้ต่างๆ เหล่านี้มักอยู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน อาทิเช่น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ เป็นต้น นอกจากนี้ยังถือเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ในตัวบุคคลเหล่านั้นออกมาเป็นเอกสาร ตำรา ซึ่งจะเป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับองค์กรในอนาคต

6.4.3.2 ศึกษาผลประกอบการโดยแยกกลุ่มย่อยตามที่ธนาคารได้แบ่งกลุ่มไว้ เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ได้จัดเป็นกลุ่มลักษณะพื้นที่ตั้งของสาขา ซึ่งแต่ละกลุ่มได้ถูกกำหนดตามกลุ่มลูกค้าและทำเลที่ตั้งไว้เพื่อความเหมาะสมในการแข่งขันภายในองค์กร โดยสาขาต่างๆ ที่อยู่

ในกลุ่มเดียวกันจะมีศักยภาพใกล้เคียงกัน เช่น ขนาด จำนวนพนักงาน จำนวนเงินฝาก ความหลากหลายของสินค้าที่มีให้บริการ เป็นต้น

6.4.3.3 นวัตกรรมวัดผลการดำเนินงานทางการเงินที่ธนาคารใช้จริงเป็นตัวแปรสังเกตได้เพื่อทำการวัดผลการดำเนินงานให้ตรงตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เช่น ROA, ROE, ROI, กำไรสุทธิ และรายละเอียดของคะแนน KPI

6.4.3.4 ศึกษาผลย้อนกลับ (Feedback) ของผลการดำเนินงานของธนาคารสาขาไปสู่สถานการณ์การแข่งขัน ด้วยผลการศึกษาที่พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยปัจจัยสถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานและมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม เป็นการศึกษาทางเดียว ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้ เช่น เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ของ Nonaka (1994) ประกอบกับสิ่งที่ค้นพบ น่าจะเชื่อมโยงความสัมพันธ์แบบย้อนกลับไปหาตัวแปรมาก่อน (Antecedent) นั่นคือ สถานการณ์การแข่งขัน ทำให้เกิดการสะสมองค์ความรู้ ประสบการณ์ มีการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ เกิดเป็นการจัดการความรู้ขึ้น

6.5 ข้อยกจำกัดของการศึกษาวิจัย

6.5.1 ด้านระเบียบวิธีการวิจัย

6.5.1.1 ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional) โดยทำการศึกษาผลการดำเนินงานของธนาคารปี พ.ศ. 2551 จึงทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-เมษายน พ.ศ. 2552 ดังนั้นผลการศึกษาเป็นผลที่ได้จากช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษาวิจัยเท่านั้น ฉะนั้นผลการศึกษาอาจจะเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตัวแปรและช่วงเวลา

6.5.1.2 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการสาขาซึ่งเป็นผู้มีความรู้และมีอำนาจการตัดสินใจสูงสุดในธนาคารสาขานั้นๆ เพียงคนเดียวและถือว่าเป็นตัวแทนขององค์กรระดับสาขาซึ่งอาจจะน้อยเกินไป ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไปควรจะสอบถามมากกว่า 1 ท่านที่จะใช้เป็นตัวแทนขององค์กร

6.5.1.3 ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้คือสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ทั่วประเทศซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551 พบว่ามีสาขาทั่วประเทศทั้งหมด 938 สาขา ผู้วิจัยได้ขออนุญาตจากทางธนาคารเพื่อทำการเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการ ซึ่งผลปรากฏว่า ฝ่ายเครือข่ายสาขาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลให้และทำการแบ่งกลุ่มให้โดยกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงต้องมี

คะแนนมากกว่า 500 คะแนนขึ้นไป ซึ่งฝ่ายเครือข่ายสาขาได้ดูจากคะแนน KPI ที่ได้ทำการเรียงลำดับคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของปีพ.ศ. 2551 ซึ่งข้อมูลที่กลับมามีจำนวนทั้งสิ้น 430 ชุด โดยแบ่งเป็นกลุ่มที่มีผลประกอบการสูง 221 ชุด และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 209 ชุด พบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำเป็นกลุ่มสาขาที่มีคะแนน KPI เฉลี่ยไม่ห่างกันมากนัก จึงอาจจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ในการวัดผลการดำเนินงานไม่เด่นชัดเท่าที่ควร

6.5.1.4 โปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ โปรแกรม AMOS ซึ่งมีคุณสมบัติในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง สามารถตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรได้และมีข้อแนะนำในเรื่องจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมจะทำให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่แม่นยำ ควรมีอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ 20:1 ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้กลุ่มตัวอย่างมาทั้งสิ้น 378 ชุด ในการเก็บครั้งแรกซึ่งใช้เวลา ประมาณ 3 เดือน ในโมเดลมีพารามิเตอร์ 26 พารามิเตอร์ จึงได้อัตราส่วน 378:26 คิดเป็น 14.5:1 ซึ่งอาจจะน้อยไปสำหรับการวิเคราะห์ จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเป็นครั้งที่ 2 ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์จากฝ่ายเครือข่ายสาขาของธนาคารจึงได้ตัวอย่างเพิ่มอีก 52 ชุด ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ได้รวมทั้งสิ้น 430 ชุด จึงนำไปคำนวณอัตราส่วนของกลุ่มตัวอย่างกับพารามิเตอร์ 430:26 คิดเป็น 16:1 ซึ่งยังไม่ถึง 20:1 แต่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการอาจอยู่ระหว่าง 100-150 รายได้ แต่ต้องมีการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของค่าที่วัดได้ในแต่ละข้อคำถาม (Item) โดยเฉพาะค่า Construct Reliability (CR) ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งต้องมีความแปรปรวนไปในทิศทางเดียวกัน (Hair et al., 2006:742) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบแล้วในบทที่ 4 และพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษานี้มีค่า CR เชิงบวกระหว่าง .598 – .998 ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้จึงมีความเหมาะสม

6.5.2 ด้านการเข้าถึงข้อมูล

6.5.2.1 การวิจัยนี้มีข้อจำกัดในเรื่องการไม่ได้ข้อมูลจากแหล่งจริง โดยเฉพาะในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานซึ่งผู้จัดการสาขาเป็นตัวแทนในการตอบ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลของผู้วิจัย เนื่องจากการวิจัยนี้ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นผู้อนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่มีโอกาสเก็บข้อมูลในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้ากับตัวลูกค้าที่ใช้บริการจริงของสาขานาการ หรือแม้แต่การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานจากตัวพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขานั้นๆ

6.5.2.2 การเข้าถึงข้อมูลทางการเงินของธนาคารเพื่อนำมาใช้เป็นตัววัดผลการดำเนินงานผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินมากมาย ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลทางการเงิน เช่น ROI ROE ROA กำไรสุทธิ เป็นต้น แต่เนื่องจากข้อมูลเป็นความลับและธนาคารได้วัดผลการดำเนินงานด้วยตัวเลขเหล่านั้นเพียงอย่างเดียวแต่ตอนนี้ธนาคารให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) มากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดในการให้คะแนนที่ซับซ้อนน่าสนใจมากและมีการวัดหลายด้านด้วยกัน แต่ผู้วิจัยไม่สามารถแจกแจงรายละเอียดได้เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ได้ เพราะการวัดผลการดำเนินงานดังกล่าวแบ่งเป็นหลายด้านและเป็นความลับไม่สามารถนำออกมาเปิดเผยได้ จึงทำให้การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้รับอนุญาตในการเข้าถึงข้อมูลสรุปผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551 เพียง 2 รายการ ได้แก่ 1) คะแนนรวมของ KPI และ 2) กำไรสุทธิ

6.5.2.3 ในด้านการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้จัดการสาขา ไม่สามารถอธิบายเหตุผลบางอย่างได้ เพราะเกรงว่าสิ่งที่ให้ข้อมูลออกมานั้นจะเป็นการนำความลับขององค์กรออกมาแพร่พราย จึงทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจจะไม่ลึกพอ แต่ข้อมูลที่ได้ก็สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ระดับหนึ่ง

บรรณานุกรม

- กอบเกียรติ ผดุงกิตติมาลย์. 2545. **มาตรการทางกฎหมายในการกำกับดูแลการดำเนินกิจการของธนาคารพาณิชย์กับแนวคิดบรรษัทภิบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญานิติศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2551. **การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. 2542. **ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ**. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิระ หงส์ดลารมภ์. 2549. **ทุนมนุษย์กับดร.จิระ**. ค้นวันที่ 30 พฤษภาคม 2552 จาก <http://gotoknow.org/blog/chirakm/17771?page=5>
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยาลัยประชากรศาสตร์. 2553. **ข้อมูลสถิติและประชากรศาสตร์**. ค้นวันที่ 4 มีนาคม 2553 จาก http://www.cps.chula.ac.th/pop_info/tha/pic_th_is_thai_demo_data.html
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. 2542. **การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้**. โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดาเวนพอร์ท, โทมัส เอช และ ลอเรนซ์, พรูแซค. 2542. **การจัดการความรู้: เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร: เออาร์ บีซิเนส เพรส.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548. **องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). 2551ก. **ข้อมูลนักลงทุน**. ค้นวันที่ 6 เมษายน 2552 จาก <http://www.scb.co.th/img/shr/doc/abt/SCB-Profile.pdf>
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). 2551ข. **รายงานประจำปี ธนาคารไทยพาณิชย์**. ค้นวันที่ 30 มกราคม 2551 จาก <http://www.scb.co.th/img/shr/doc/abt/SCB-Profile.pdf>
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). 2553. **ธนาคารไทยแห่งแรก**. ค้นวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2553 จาก http://www.scb.co.th/th/abt/abt_lgd_rbb.shtml
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2550ก. **ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ในครั้งแรกของปี 2550 ฉบับที่ 42/2550**. ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักสื่อสารสัมพันธ์ ฝ่ายสนับสนุนการบริหาร. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.bot.or.th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2550ข. ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 3 ปี

2550 ฉบับที่ 55/2550. ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักสื่อสารสัมพันธ์

ฝ่ายสนับสนุนการบริหาร. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.bot.or.th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2551ก. ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 1 ปี

2551 ฉบับที่ 17/2551. ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักสื่อสารสัมพันธ์ ฝ่าย

สนับสนุนการบริหาร. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.bot.or.th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2551ข. ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 2 ปี

2551 ฉบับที่ 33/2551. ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักสื่อสารสัมพันธ์ ฝ่าย

สนับสนุนการบริหาร. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.bot.or.th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2551ค. ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 3 ปี

2551 และผลกระทบของวิกฤตการณ์การเงินโลกต่อธนาคารพาณิชย์ไทย ฉบับที่

42/2551. ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักสื่อสารสัมพันธ์ ฝ่ายสนับสนุนการ

บริหาร. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.bot.or.th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2551ง. ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์สำหรับปี 2550

ฉบับที่ 6/2551. ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักสื่อสารสัมพันธ์ ฝ่ายสนับสนุนการ

บริหาร. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.bot.or.th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2551จ. หลักเกณฑ์การประกอบกิจการสาขาของธนาคารพาณิชย์. หนังสือ

ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส.63/2551.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2552ก. ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 1 ปี 2552

ฉบับที่ 19/2552. ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักสื่อสารสัมพันธ์ ฝ่ายสนับสนุนการ

บริหาร. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.bot.or.th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2552ข. ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 2 ปี

2552 ฉบับที่ 33/2552. ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักสื่อสารสัมพันธ์ฝ่าย

สนับสนุนการบริหาร. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.bot.or.th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2552ค. ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์สำหรับปี 2551

และพัฒนาการที่สำคัญ ฉบับที่ 5/2552. ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักสื่อสาร

สัมพันธ์ ฝ่ายสนับสนุนการบริหาร. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก

<http://www.bot.or.th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2552ง. รายงานข้อมูลผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทยเฉลี่ย

ปี 2547-2552. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.bot.or.th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2552จ. รายงานฐานะทางการเงินธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ปี 2547-2552.

ค้นวันที่ 20 สิงหาคม 2552 จาก

<http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=154andlanguage=th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2552ฉ. รายงานฐานะทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย ปี 2547-2552. ค้นวันที่ 20 สิงหาคม 2552 จาก

<http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=151andlanguage=th>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2552ช. รายงานสรุปจำนวนรวมสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ปี 2547-2552. ค้นวันที่ 20 สิงหาคม 2552 จาก

<http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=154andlanguage=th>

นพพร เรืองสกุล. 2550. ๑๐๐ ปี จากบุคคลสำคัญของไทยพาณิชย์. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์พริ้นติ้ง.

ประพันธ์ หาญกว้าง. 2538. องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางการพัฒนาองค์กรและทรัพยากร

มนุษย์ขององค์กรในอนาคต. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประเวศ วะสี. 2545. วิถีมุขยในศตวรรษที่ 21 สู่พหุมิติใหม่แห่งการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร:

มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.

ปรีดา ยังสุขสถาพร. 2549. 15 พลวัตนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

ปัทมพงศ์ ตั้งศรีวงศ์. 2546. บันได 4 ขั้นสู่ Universal Banking. ค้นวันที่ 1 มีนาคม 2553 จาก

<http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=10023>

ปาริชาติ คุณปลื้ม. 2548. การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนใน

ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544. การบริหารธนาคารพาณิชย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

รังสรรค์ รังสิพล และศิริวรรณ อินทร์ไทยวงศ์. 2548. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยเทียบเคียงกับ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค

จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ลือชัย จันทรโว. 2546. รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรณถ แสงจันทร์. 2540. แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษานาครไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. 2548ก. การจัดการความรู้. ค้นวันที่ 18 มีนาคม 2552 จาก <http://www.kmi.trf.or.th/Document/AboutKM/-KMArticle.pdf>
- วิจารณ์ พานิช. 2548ข. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. 2549ก. องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. ค้นวันที่ 24 กันยายน 2450 จาก <http://www.kmi.or.th>
- วิจารณ์ พานิช. 2549ข. KM วันละคำ. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. 2552. รายงานการประชุม. ค้นวันที่ 9 มิถุนายน 2552 จาก <http://gotoknow.org/blog/thaikm/256931>
- วิจิต สุรพงษ์ชัย และดีพัก ซาหรับ. 2550. **Presentation** สำหรับนักวิเคราะห์/นักลงทุน, TMA Day **Presentation, May 3 2007**. ค้นวันที่ 24 กันยายน 2551 จาก http://www.scb.co.th/th/abt/abt_ivr_prs_oth.shtml
- วีรุธ มาพะสิรานนท์. 2545. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้: “ที่มาและที่ไป”. วารสารข้าราชการ. 42 (พฤษภาคม): 16-26.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ชีระป้อมวรรณกรรม. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. ม.ป.ป. เพิ่มผลผลิตเพิ่มได้ไม่ยากหากพัฒนาคน. (แผ่นพับประชาสัมพันธ์หลักสูตร).
- สมคิด สร้อยน้ำ. 2547. การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมบัติ กุสุมาวดี. 2540. ประเทศไทยในทศวรรษหน้า: วิสัยทัศน์ของ NIDA การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อพัฒนาประเทศไทยในทศวรรษหน้า”. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมิต สัมภูกร. 2541. การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. **For Quality**. 5 (28): 111-114.

- สันติชัย อินทรอ่อน. 2546. **ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2550. **รายได้ประชาชาติของประเทศไทย ฉบับปี พ.ศ.2550.** ค้นวันที่ 1 ตุลาคม 2551 จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=94>
- สุจิตรา ธานันท์. 2548. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.
- สุทธิมล ศรีโชติ และคณะ. 2548. **การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย: ศึกษาเปรียบเทียบองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน.** ภาคนิพนธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพัตรา จารุวัฒนพานิช. 2543. **องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.** ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตวรณา และรัชนิภา ภิญโญภาณุวัฒน์. 2551. **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL.** กรุงเทพมหานคร: มิชชั่น มีเดีย.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. 2549. **การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสรี ชัดแจ้ง. 2551. **การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. วารสารการวิจัยและวัดผลการศึกษา.** 2: 15-42.
- Adams, G. L. and Lamont, B. T. 2003. Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Knowledge Management.** 7: 142-154.
- Aiken, M. and Hage, J. 1971. The Organic Organization and Innovation. **Sociology.** 5: 63-82.
- Aiken, M.; Bacharach, S. B. and French. L. 1980. Organizational Structure, Work Process and Proposal Making in Administrative Bureaucracies. **Academy of Management Journal.** 23: 631-652.
- Alavi, M. and Leidner, D. 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conception Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly.** 25 (1): 107-136.

- Albert, M. 2006. Managing Change at HP Lab: Perspectives for Innovation, Knowledge Management and Becoming a Learning Organization. **The Business Review**. 5 (2): 17-22.
- Albors, J.; Hervás, J. L. and Marquez, P. 2008. Application of the KISA Concept to Innovation Dynamics and Its Impact on Firms' Performance. **Management Research News**. 31 (6): 404-417.
- Allee, V. 1997. 12 Principles of Knowledge Management. **Training and Development**. 51 (11): 71-74.
- Altman, Y. and Iles, P. 1996. Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organizational Change. **Journal of Management**. 17: 44-55.
- Amabile, T. M. 1996. **Creativity in Context**. 2nd ed. Boulder, C.O.: Westview Press.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. **Psychological Bulletin**. 103 (3): 411-423.
- Appelbaum, S. H. and Goransson, L. 1997. Transformational and Adaptive Learning within the Learning Organization: A Framework for Research and Application. **The Learning Organization**. 4: 115-128.
- Appelbaum, S. H. and Reichart, W. 1998. How to Measure an Organizations' Learning Ability: The Facilitating Factor. **Journal of Workplace Learning**. 10 (1): 15-28.
- Argyris, C. and Schon, D. A. 1978. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Argyris, C. and Schon, D. A. 1996. **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**. Reading, M.A: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A.; Harris, S. G. and Feild, H. S. 1999. Making Change Permanent: Institutionalizing Change Interventions. **Research in Organizational Change and Development**. 12: 97-128.
- Armstrong, A. and Foley, P. 2003. Foundations of a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms. **The Learning Organization**. 10 (2): 74-82.

- Armstrong, J. S. and Collopy, F. 1996. Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. **Journal of Marketing Research.** 33: 188-199.
- Avolio, B. J. 1999. The Full-Range of Leadership. In **Leadership and Leadership development.** I. Gonen and E. Zakai, eds. Israel: Ministry of Defense Publications. Pp. 825-856.
- Avolio, B. J.; Bass, B. M. and Jung, D. I. 1999. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organisational Psychology.** 72: 441-462.
- Bair, J. 1997. Knowledge Management: The Era of Shared Ideas. **Forbes.** (September): 28.
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M. 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science.** 27: 411-427.
- Baldrige, I. V. and Burnham, R. 1975. Organizational Innovation: Industrial, Organizational and Environmental Impact. **Administrative Science Quarterly.** 20: 165-176.
- Baldwin, T. T.; Danielson, C. and Wiggenshorn, W. 1997. The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition. **Academy of Management, Executive.** 11 (4): 47-57.
- Ballantyne, D. 1991. Investing in the Future. **Management Service Quality.** 1 (1): 35-39.
- Bank of Thailand. Financial Institutions Policy Group. 2007. **Supervision Report 2007: Supplementary Box on Resiliency of the Thai Banking System to Global Financial Turmoil in 2008.** Retrieve August 18, 2007 from [http:// www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)
- Barney, J. B. and Zajac, E. J. 1984. Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal.** 15: 5-9.
- Bartram, D.; Foster, J.; Lindley, P. A.; Brown, A. J. and Nixon, S. 1993. **Learning Climate Questionnaire (LCQ): Background and Technical Information.** Oxford: Employment Service and Newland Park Associates Limited.

- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1991. **Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, C.A.: Consulting Psychological Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1993a. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1993b. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**. 17: 112-121.
- Beardwell, I.; Holden, L. and Claydon, T. 2004. **Human Resource Management: A Contemporary Approach**. 4th ed. Harlow: Prentice Hall.
- Beckhard, R. and Harris, R. 1987. **Organizational Transitions**. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Beer, M. and Walton, E. 1990. Developing the Competitive Organization: Interventions and Strategies. **American Psychologist**. 45 (2): 154-161.
- Beesley, L. and Cooper, C. 2008. Defining Knowledge Management (KM) Activities: Towards Consensus. **Journal of Knowledge Management**. 12 (3): 48-62.
- Bennett, J. K. and O'Brien, M. J. 1994. The Building Blocks of the Learning Organization. **Training**. 31 (6): 41-49.
- Bentler, P. M. 1990. Comparative Fit Indexes in Structural Models. **Psychological Bulletin**. 107: 238-246.
- Beyer, I. M. and Trice, H. M. 1978. **Implementing Change**. New York: Free Press.
- Bingham, R. D. 1976. **The Adoption of Innovation by Local Government**. Lexington, M.A: Lexington Books.
- Blau, J. R. and McKinley, W. 1979. Idea, Complexity and Innovation. **Administrative Science Quarterly**. 24: 200-219.
- Blau, P. M. and Schoenherr, R. A. 1971. **The Structure of Organizations**. New York: Basic Books.
- Boxall, P. and Purcell, J. 2003. **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan.

- Boynton, R. D.; Blake, B. F. and Uhl, J. N. 1983. Retail Price Reporting Effects in Local Food Markets. **American Journal of Agricultural Economics**. 65 (1): 20-22.
- Brachos, D.; Kostopoulos, K.; Soderquist, K. E. and Prastacos, G. 2007. Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation. **Journal of Knowledge Management**. 11 (5): 31-44.
- Brewer, G. A. and Selden, S. C. 2000. Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. **Journal of Public Administration Research and Theory**. 10 (4): 685-712.
- Britton, B. 1998. **The Learning NGO**. Oxford: INTRAC.
- Bullock, R. and Svyantek, D. J. 1985. Analyzing Meta-Analysis: Potential Problems, an Unsuccessful Replication and Evaluation Criteria. **Journal of Applied Psychology**. 70: 108-115.
- Burke, W. and Litwin, G. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. **Journal of Management**. 18: 523-545.
- Burns, T. and Stalker, G. M. 1961. **The Management of Innovation**. London: Tavistock.
- Butler, J. E. 1988. Theories of Technological Innovation as Useful Tools for Corporate Strategy. **Strategic Management Journal**. 9: 15-29.
- Byrne, B. M. 1989. **A Primer of LISREL: Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analysis Models**. New York: Springer-Verlag.
- Calantonea, R. J.; Cavusgil, S. T. and Zhaob, Y. 2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance. **Industrial Marketing Management**. 31: 515-524.
- Calvert, G.; Mobley, S. and Marshall, L. 1994. Grasping the Learning Organization. **Training and Development**. (June): 38-43.
- Campbell, T. and Cairns, H. 1994. **Definitions, Development and Measurement in the Learning Organization: Moving from Buzz Words to Behaviours**. Presentation at the 1994 ECLO Conference, La Hulpe, Belgium.
- Cavusgil, S. T.; Calantone, R. J. and Zhao, Y. 2003. Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability. **Journal of Business and Industrial Marketing**. 18 (1): 6-21.

- Chang, S. C. and Lee, M. S. 2007. The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Innovation: An Empirical Study in Taiwan. **The Business Review**. 7 (1): 295-301.
- Chaston, I.; Badger, B.; Mangles, T. and Sadler-Smith, E. 2001. Organizational Learning Style, Competencies and Learning Systems in Small, UK Manufacturing Firms. **International Journal of Operations**. 21 (11): 1417-1432.
- Chatzoglou, D. P. and Vraimaki, E. 2009. Knowledge-Sharing Behavior of Bank Employee in Greece. **Business Process Management Journal**. 15 (2): 245-266.
- Chen, M. J. 1996. Competitor Analysis and Interim Rivalry: Toward a Theoretical Integration. **Academy of Management Review**. 21: 100-134.
- Child, J. 1973. Predicting and Understanding Organizational Structure. **Administrative Science Quarterly**. 18: 168-185.
- Choi, S. J.; Kim, E. S.; Ju, H. S. and Jyung, C. Y. 2009. The Relationship between Learning Environment and Firm Performance in Korea. **Journal of Human Resource and Organizational Development**. 1: 1-11.
- Christensen, C. M. and Raynor, M. E. 2003. **The Innovator's Solution**. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Clara, I. P.; Cox, B. J.; Enns, M. W.; Murray, L. T. and Torgrudc, L. J. 2003. Confirmatory Factor Analysis of the Multidimensional Scale of Perceived Social Support in Clinically Distressed and Student Samples. **Journal of Personality Assessment**. 81 (3): 265-270.
- Cochran, W. G. and Cox, C. M. 1957. **Experimental Designs**. New York: Wiley.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**. 35: 128-152.
- Cohn, S. F. and Turyn, R. M. 1980. The Structure of the Firm and the Adoption of Process Innovations. **IEEE Transactions on Engineering Management**. 27: 98-102.
- Collison, C. and Parcell, G. 2001. **Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies**. Knoxville, T.N.: Capstone.

- Coltman, T.; Devinney, T. M.; Midgley, D. F. and Venaik, S. 2008. Formative Versus Reflective Measurement Models: Two Applications of Formative Measurement. **Journal of Business Research**. 61 (12): 1250-1262.
- Connor, K. R. and Prahalad, C. K. 1996. A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. **Organization Science**. 7 (5): 477-501.
- Coopey, J. 1995. The Learning Organization, Power, Politics and Ideology. **Management Learning**. 26 (2): 193-213.
- Corwin, R. C. 1975. Innovation in Organizations: The Case of Schools. **Sociology of Education**. 4 (Winter): 1-37.
- Crossan, M. M.; Lane, H. W. and White, R. E. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. **Academy of Management Review**. 24 (3): 522-537.
- Cunningham, P. and Iles, P. 2001. Managing Learning Climates in a Financial Services Organisation. **Journal of Management Development**. 21: 477-492.
- Curado, C. 2008. Perception of Knowledge Management and Intellectual Capital in the Banking Industry. **Journal of Knowledge Management**. 12 (3): 141-155.
- Daft, R. L. 1998. **Essentials of Organization Theory and Design**. Ohio: South-Western College.
- Daft, R. L. 1999. **Leadership Theory and Practice**. Texas: Fort Worth Harcourt Brace College.
- Daft, R. L. and Becker, S. W. 1978. **The Innovative Organization**. New York: Elsevier.
- Daft, R. L. and Marcic, D. 1998. **Understanding Management**. 2nd ed. New York: The Dryden Press.
- Damanpour, F. 1987. The Adoption of Technological, Administrative and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. **Journal of Management**. 13 (4): 675-688.
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**. 34: 555-590.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. 1998. **How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press.
- Day, G. S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**. 58: 37-52.

- De Geus, A. P. 1998. Planning as Learning. **Harvard Business Review**. 66 (2): 70-74.
- De Waal, A. and Coevert, V. 2007. The Effect of Performance Management on the Organization Results of a Bank. **International Journal of Productivity and Performance Management**. 56: 397-416.
- Denison, D. R.; Hooijberg, R. and Quinn, R. E. 1995. Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. **Organizational Science**. 6 (5): 526-540.
- Desphande, R.; Farley, J. U. and Webster, F. E. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**. 57: 23-37.
- DiBella, A. J. 1995. Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective. **Academy of Management Journal**. Best Papers Proceedings. Pp. 287-290.
- Dickson, P. R. 1996. The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. **Journal of Marketing**. 60 (4): 102-106.
- Dixon, N. M. 1999. **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**. 2nd ed. London: Cambridge University Press.
- Dobni, C. B. 2006. Developing an Innovation Orientation in Financial Services Organizations. **Journal of Financial Services Marketing**. 11 (2): 166-179.
- Doll, W. J.; Xia, W. and Torkzadeh, G. 1994. A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument. **MIS Quarterly**. 18 (4): 453-461.
- Drew, S. A. W. and Smith, P. A. C. 1995. The Learning Organization: Change Proofing and Strategy. **The Learning Organization**. 2 (1): 4-14.
- Drucker, P. F. 1974. **Management: Tasks, Practices, Responsibilities**. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. F. 1993. **Post-Capitalist Society**. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. F. 1994. The Theory of the Business. **Harvard Business Review**. 72: 95-104.
- Duncan, R. B. 1976. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In **The Management of Organization**. R. H. Kilmann, L. R. Pondy and D. Slevin, eds. New York: North-Holland. Pp. 67-188.

- Dyera, N. G.; Hangesa, P. J. and Hall, R. J. 2005. Applying Multilevel Confirmatory Factor Analysis Techniques to the Study of Leadership. **The Leadership Quarterly**. 16: 149-167.
- Easterby-Smith, M. and Araujo, L. 1999. Organizational Learning: Current Debates and Opportunities. In **Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice**. M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo, eds. Newbury Park, C.A.: Sage.
- Ein-Dor, P. 2006. Taxonomies of Knowledge. In **Encyclopedia of Knowledge Management**. D. G. Schwartz, ed. New York: Idea Group. Pp. 848-864.
- Ekvall, G. 1996. Organizational Climate for Creativity and Innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 5 (1): 105-123.
- Emdena, Z.; Yaprakb, A. and Cavusgil, S. T. 2005. Learning from Experience in International Alliances: Antecedents and Firm Performance Implications. **Journal of Business Research**. 58 (7): 883-889.
- Ettlie, E. 1983. Organization Policy and Innovation among Suppliers to the Food Processing Sector. **Academy of Management Journal**. 26: 27-44.
- Ettlie, J. E.; Bridges. W. P. and O'Keefe, R. D. 1984. Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation. **Management Science**. 30: 682-695.
- Evan, W. M. 1966. Organizational Lag. **Human Organizations**. 25: 51-53.
- Evan, W. M. and Black, G. 1967. Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure. **Journal of Business**. 40: 519-530.
- Exvall, G. 1996. Organizational Climate for Creativity and Innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 5: 105-123.
- Fagerberg, J. 2004. The Dynamics of Technology, Growth and Trade: A Schumpeterian Perspective. In **Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics**. H. Hanusch and A. Pyka, eds. Cheltenham: Edward Elgar.

- Fang, Z. 2001. **Postgraduate Research Supervision: A Process of Knowledge Management**. Retrieve August 18, 2007 from http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Postgrad_Research_Supervision_-_A_Process_of_KM.pdf
- Fennell, M. L. 1984. Synergy, Influence and Information in the Adoption of Administrative Innovation. **Academy of Management Journal**. 27: 113-129.
- Foss, N. J. 1997. **Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**. Oxford: Oxford University Press.
- Foss, N. J. 2005. **Strategy, Economic Organization and the Knowledge Economy: The Coordination of Firms and Resources**. New York: Oxford University Press.
- Fottler, M. D. 1981. Is Management Really Generic? **Academy of Management Review**. 6: 1-12.
- Fox, R. A.; McManus, I. C. and Winder, B. C. 2001. The Shortened Study Process Questionnaire: An Investigation of Its Structure and Longitudinal Stability Using Confirmatory Factor Analysis. **British Journal of Educational Psychology**. 71: 511-530.
- Gao, S.; Xu, K. and Yang, J. 2008. Managerial Ties, Absorptive Capacity and Innovation. **Asia Pacific Journal of Management**. 25 (3): 395-412.
- Gardiner, P. and Whiting, P. 1997. Success Factors in Learning Organizations: An Empirical Study Industrial and Commercial. **Training**. 29 (2): 41-48.
- Garvin, D. A. 1993. Building the Learning Organization. **Harvard Business Review**. (July-August): 78-91.
- Garvin, D. A. 2000. **Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work**. Boston: Harvard Business School Press.
- Garvin, D. A.; Edmondson, A. C. and Gino, F. 2008. Is Yours a Learning Organization? **Harvard Business Review**. (March): 109 - 115.
- Gephart, M. A.; Marsick, V. J.; Van Buren, M. E. and Spiro, M. S. 1996. Learning Organizations Come Alive. **Training and Development**. 50 (12): 34-46.
- Gerwin, D. 1988. A Theory of Radical Innovation Process for Computer-Aided Manufacturing Technology. **IEEE Transactions on Engineering Management**. 35: 90-100.

- Glass, G. V.; McGaw. B. and Smith, M. L. 1981. **Meta-Analysis in Social Research**. Beverly Hills, C.A.: Sage.
- Glazer, R. H. and Montgomery, D. B. 1980. **New Products and Innovations: An Annotated Bibliography**. Palo Alto, C.A.: Graduate School of Business Administration, Stanford University.
- Gloet, M. and Terziovski, M. 2004. Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**. 15 (5): 402-409.
- Goh, C. P. 2005. Intellectual Capital Performance of Commercial Banks in Malaysia. **Journal of Intellectual Capital**. 6 (3): 385-396
- Goh, S. C. 1998. Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks. **S.A.M. Advanced Management Journal**. 63 (2): 15-20.
- Goh, S. C. and Richards, G. 1997. Benchmarking the Learning Capability of Organization. **European Management Journal**. 2 (2): 575-583.
- Gooding, R. Z. and Wagner, J. A. 1985. A Meta-Analytic Review of the Relationship between Size and Performance. **Administrative Science Quarterly**. 30: 462-481.
- Gorelick, C.; Milton, M. and April, H. 2004. **Performance Through Learning: Knowledge Management in Practice**. Burlington, M.A.: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Gourlay, S. 2006a. Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory. **Journal of Management Studies**. 43 (7): 1415-1436.
- Gourlay, S. 2006b. Towards Conceptual Clarity for 'Tacit Knowledge': A Review of Empirical Studies. **Knowledge Management Research and Practice**. 4 (1): 60-69.
- Grant, R. M. 1996a. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Creation. **Organization Science**. 7 (4): 375-387.
- Grant, R. M. 1996b. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**. 17: 109-122
- Grant, R. M. and Baden-Fuller, C. 1995. A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. **Academy of Management Best Paper Proceedings**. Pp. 17-21.

- Greenley, G. E. 1995. Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies. **British Journal of Management**. 6 (1): 1-13.
- Griego, O. V.; Geroy, G. D. and Wright, P. C. 2000. Predictors of Learning Organizations: A Human Resource Development Practitioner's Perspective. **The Learning Organization**. 7: 5-13.
- Grossman, J. B. 1970. The Supreme Court and Social Change: A Preliminary Inquiry. **American Behavioral Scientist**. 13: 535-551.
- Guzzo, R. A.; Jackson, S. E. and Katzell, R. A. 1987. Meta-Analysis Analysis. **Research in Organizational Behavior**. 9: 407-442.
- Hage, I. 1980. **Theories of Organizations**. New York: Wiley.
- Hage, J. and Aiken, M. 1967. Program Change and Organizational Properties: A Comparative Analysis. **American Journal of Sociology**. 72: 503-519.
- Hage, J. and Dewar, R. 1973. Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. **Administrative Science Quarterly**. 18: 279-290.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. and Tatham, R. L. 2006. **Multivariate Data Analysis**. 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Hamel, G. 2006. The Why, What and How of Management Innovation. **Harvard Business Review**. (February): 1-13.
- Hangstrom, T.; Backstrom, T. and Goransson, S. 2009. Sustainable Competence a Study of a Bank. **The Learning Organization**. 16 (3): 237-250.
- Hanpachern, C. 1997. **The Extension of the Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change**. Doctoral dissertation, Colorado State University, Fort Collins, Colorado.
- Hansen, M. T.; Nohria, N. and Tierney, T. 1999. What's Your Strategy for Managing Knowledge. **Harvard Business Review**. 77 (2): 106-116.
- Hardley, F. and Mavondo, F. 2000. **The Relationship between Learning Orientation, Market Orientation and Organizational Performance**. Paper Presented at the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, Queensland, Australia.

- Hardy, B. 2007. Linking Trust, Change, Leadership and Innovation: Ingredients of a Knowledge Leadership Support Framework. **Knowledge Management Review**. 10 (5): 18-23.
- Harlow, H. 2008. The Effect of Tacit Knowledge on Firm Performance. **Journal of Knowledge Management**. 12 (1): 48-163.
- Harris, H. 2002. The Learning Organization-Myth or Reality? Example from the UK Retail Banking Industry. **The Learning Organization**. 9 (2): 78-88.
- Holdaway, E.; Newberry, F.; Hickson, D. J. and Heron, R. P. 1975. Dimensions of Organizations in Complex Societies: The Educational Sector. **Administrative Science Quarterly**. 20: 37-58.
- Holton, E. 1999. Performance Domain and Their Boundaries. In **Performance Improvement Theory and Practice: Advances in Developing Human Resources**. Vol. 1. R. J. Torraco, ed. San Francisco: Berrett-Koehler. Pp. 26-46.
- Holton, E. and Kaiser, S. 1997. **Learning Organization Assessment of River Bend Nuclear Power Plant**. Baton Rouge: School of Vocational Education, Louisiana State University.
- Honey, P. and Mumford, A. 1996. **How to Manage Your Learning Environment: Making Learning a Priority at Work**. United Kingdom: Peter Honey Publications.
- Hong, J. C. and Kuo, C. L. 1999. Knowledge Management in the Learning Organization. **Leadership and Organization Development Journal**. 20 (4): 207-215.
- Howell, J. M. and Hall-Merenda, K. E. 1999. The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance. **Journal of Applied Psychology**. 84: 680-694.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. 2001. **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. 6th ed. New York: McGraw Hill.
- Hsu, I. C. and Wang, Y. S. 2008. A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test. **Journal of Global Information Management**. 16 (3): 45-73.
- Hull, F. and Hage, J. 1982. Organizing for Innovation: Beyond Burns and Stalker's Organic Type. **Sociology**. 16: 564-577.

- Hull, F. M.; Hage, J. and Azumi, K. 1985. R&D Management Strategies: American Versus Japan. **IEEE Transactions on Engineering Management**. 32: 78-83.
- Hult, G. T. M. 1998. Managing the International Strategic Sourcing Function as a Market-Driven Organizational Learning System. **Decision Sciences**. 29 (1): 193-216.
- Hult, G. T. M.; Ketchen, D. J. and Arrfelt, M. 2007. Strategic Supply Chain Management: Improving Performance Through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development. **Strategic Management Journal**. 28: 1035-1052.
- Hunter, J. E.; Schmidt, F. L. and Jackson, G. B. 1982. **Meta-Analysis**. Beverly Hills, C.A.: Sage.
- Hurley, R. F. and Hult, G. T. M. 1998. Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**. 62: 42-54.
- Iseri-Say, A.; Toker, A. E. and Kantur, D. 2008. Do Popular Management Techniques Improve Performance? Evidence form Large Business in Turkey. **Journal of Management Development**. 27 (7): 660-677.
- Isobe, T.; Makino, S. and Montgomery, D. B. 2008. Technological Capabilities and Firm Performance: The Case of Small Manufacturing Firms in Japan. **Asia Pacific Journal of Management**. 25 (3): 413-428.
- Jashapara, A. 1993. The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail. **Management Decision**. 31 (8): 52-62.
- Jashapara, A. 2003. Cognition, Culture and Competition: An Empirical Test of the Learning Organization. **The Learning Organization**. 10 (1): 31-50.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**. 57: 53-70.
- Jervis, P. 1975. Innovation and Technology Transfer—The Roles and Characteristics of Individuals. **IEEE Transactions on Engineering Management**. 22: 19-27.
- Jick, T. D. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. **Administrative Science Quarterly**. 24: 602-611.
- Johnson, G. and Scholes, K. 2002. **Exploring Corporate Strategy, Text and Cases**. 6th ed. Harlow: Pearson.

- Ju, T. L.; Li, C. Y. and Lee, T. S. 2006. A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation. **Industrial Management and Data Systems**. 106 (6): 855-877.
- Kaluzny, A. D. and Hernandez. S. R. 1988. Organizational Change and Innovation. In **Health Care Management**. S. M. Shortell and A. D. Kaluieny, eds. New York: Wiley. Pp. 379-417.
- Kaluzny, A. D.; Veney. J. E. and Gentry, T. 1974. Innovation of Health Services: A Comparative Study of Hospitals and Health Departments. **Health and Society**. 52 (Winter): 51-82.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. (January-February): 71-79.
- Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. 1972. General Systems Theory: Applications for Organization and Management. **Academy of Management Journal**. 15 (4): 447-465.
- Kiedrowski, P. 2006. Quantitative Assessment of a Senge Learning Organization Intervention. **The Learning Organization**. 13 (4): 369-383.
- Kim, D. H. 1993. The Link between Individual and Organization Learning. **Sloan Management Review**. 35 (1): 37-50.
- Kim, L. 1980. Organizational Innovation and Structure. **Journal of Business Research**. 8: 225-245.
- Kim, Y.; Pilkonis, P. A. and Barkham, M. 1997. Confirmatory Factor Analysis of the Personality Disorder Subscales from the Inventory of Interpersonal Problems. **Journal of Personality Assessment**. 69 (2): 284-296.
- Kimberly, J. R. 1981. Managerial Innovation. In **Handbook of Organizational Design**. Vol. 1. P. C. Nystrom and W. H. Starbuck, eds. New York: Oxford University Press. Pp. 84-104.
- Kimberly, J. R. 1986. The Organizational Context of Technological Innovation. In **Managing Technological Innovation**. D. D. Davis, ed. San Francisco: Jossey-Bass. Pp. 23-43.
- Kimberly, R. and Evanisko, M. 1981. Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. **Academy of Management Journal**. 24: 689-713.
- King, N. and Anderson, N. 2002. **Managing Innovation and Change: A Critical Fluid for Organizations**. London: Thomson.

- Kogut, B. and Zander, U. 1993. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. **Journal of International Business Studies**. 4: 625-645.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing**. 54 (2): 1-18.
- Kontoghiorghes, C.; Awbrey, S. and Feurig, P. 2005. Examining the Relationship between Learning Organization Dimensions and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance. **Human Resource Development Quarterly**. 16 (2): 185-211.
- Kotter, J. P. 1996. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Knight, K. E. 1967. A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. **Journal of Business**. 40: 478-496.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**. 30: 607-610.
- Kusunoki, K.; Nonaka, I. and Nagata, A. 1998. Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. **Organization Science**. 9 (6): 699-718.
- Lai, M. F. and Lee, G. G. 2007. Relationships of Organizational Culture Toward Knowledge Activities. **Business Process Management Journal**. 13 (2): 306-322.
- Liao, Y. S. 2007. The Effects of Knowledge Management Strategy and Organization Structure on Innovation. **International Journal of Management**. 24 (1): 53-60.
- Liedtka, J. M. 1996. Collaborating Across Lines of Business for Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**. 10 (2): 20-34.
- Lievens, F. and Anseel, F. 2004. Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 77: 299-306.
- Lin, D.; Liang, Q.; Xu, Z.; Li, R. and Xie, W. 2008. Does Knowledge Management Matter for Information Technology Applications in China? **Asia Pacific Journal of Management**. 25 (3): 489-507.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. 1968. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Loerrnans, J. 2002. Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management.** 6 (3): 285-294.
- Lu, Y.; Tsang, E. W. K. and Peng, M. W. 2008. Knowledge Management and Innovation Strategy in the Asia Pacific: Toward an Institution-Based View. **Asia Pacific Journal of Management.** 25: 361-374.
- Lundvall, B. A. and Nielsen, P. 2007. Knowledge Management and Innovation Performance. **International Journal of Manpower.** 28 (3/4): 207-223.
- Lusthaus, C.; Adrien, M. H.; Anderson, G.; Carden, F. and Montalván, G. P. 2002. **Organizational Assessment – A Framework for Improving Performance.** Ottawa: IDRC.
- Lymperopoulos, C.; Chaniotakis, E. and Soureli, M. 2006. The Important of Service Quality in Bank Selection for Mortgage Loans. **Managing Service Quality.** 16 (4): 365-379.
- Majchrzak, A. 1988. **The Human Side of Factory Automation.** San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- Marino, K. E. 1982. Structural Correlations of Affirmative Action Compliance. **Journal of Management.** 8: 75-93.
- Marquardt, M. J. 1994. **The Global Learning Organization.** New York: Irwin.
- Marquardt, M. J. 2002. **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning.** Palo Alto, C.A.: Davies-Black.
- Marquardt, M. J. and Engel, D. W. 1993. **Global Human Resource Development.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. 1994. **The Global Learning Organization.** Burr Ridge, I.L.: Irwin Professional.
- Massa, S. and Testa, S. 2004. Innovation or Imitation: Benchmarking: A Knowledge-Management Process to Innovate Services. **Benchmarking: An International Journal.** 11 (6): 610-662.
- Mathisen, G. E.; Torsheim, T. and Einarsen, S. 2006. The Team-Level Model of Climate for Innovation: A Two-Level Confirmatory Factor Analysis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology.** 79: 23-35.

- Maurer, T. J. 2001. Career-Relevant Learning and Development, Worker Age and Beliefs about Self-Efficacy for Development. **Journal of Management**. 27 (2): 123-140.
- Mayo, A. and Lank, E. 1994. **The Power of Learning – A Guide to Gaining Competitive Advantage**. London: Institute of Personnel Development.
- McAdam, R. and Reid, R. 2001. SME and Large Organization Perceptions of Knowledge Management - Comparisons and Contrasts. **Journal of Knowledge Management**. 5 (3): 231-241.
- McCormack, K. and Johnson, W. 2000. **Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage**. Delray Beach, F.L.: St Lucie Press.
- McGill, M. E.; Slocum, J. W. and Lei, D. 1993. Management Practices in Learning Organizations. **Organizational Dynamics**. 21: 5-17.
- McLagan, P. A. 1989. Models for HRD Practice. **Training and Development Journal**. 41 (9): 49-59.
- McNabb, D. E. 2006. **Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government**. London: M. E. Sharpe.
- Meyer, A. D. and Goes, J. B. 1988. Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis. **Academy of Management Journal**. 31: 897-923.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. 1978. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. and Friesen, P. H. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**. 3: 1-25.
- Miller, K. I. and Monge, P. R. 1986. Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review. **Academy of Management Journal**. 29: 727-753.
- Miller, O. 1986. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. **Strategic Management Journal**. 7: 233-250.
- Mills, P. K. and Margulies, N. 1980. Toward a Core Typology of Service Organizations. **Academy of Management Review**. 5: 255-265.
- Mills, P. K. and Moberg, D. J. 1982. Perspectives on the Technology of Service Operations. **Academy of Management Review**. 7: 467-478.

- Mintzberg, H. 1979. **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moch, M. K. 1976. Structure and Organizational Resource Allocation. **Administrative Science Quarterly**. 21: 661-674.
- Moch, M. K. and Morse, E. V. 1977. Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovations. **American Sociological Review**. 42: 716-725.
- Mohr, L. B. 1982. **Explaining Organizational Behavior**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moilanen, R. 2001. Diagnostic Tools for Learning Organizations. **The Learning Organization**. 8 (1): 6-20.
- Mullings, L. C. 2007. **Learning Collaborative as a Mechanism for Organizational Learning: Lesson from Two Hospitals**. Doctoral dissertation, Columbia University, New York.
- Nadler, L. and Nadler, Z. 1989. **Developing Human Resource**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**. 54: 20-35.
- Neal, S. A. 1965. **Values and Interests in Social Change**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. 1982. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Boston: Harvard University Press.
- Nicholson, N. 1990. Organizational Innovation in Context: Culture, Interpretation and Application. In **Innovation and Creativity at Work**. M. A. West and F. L. Farr, eds. New York: Wiley. Pp. 179-204.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organizational Science**. 5 (1): 14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1991. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**. 69 (6): 96-104.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?** New York: Oxford University Press.

- Nonaka, I. and Toyama, R. 2003. The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. **Knowledge Management Research and Practice**. 1: 2-10.
- Nonaka, I.; Toyama, R. and Byosiére, P. 2003. A Theory of Organization Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka, eds. Oxford: Oxford University Press. Pp. 491-517.
- Nonaka, I.; Toyama, R. and Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**. 33 (1): 5-34.
- Nord, W. R. and Tucker, S. 1987. **Implementing Routine and Radical Innovation**. Lexington, M.A.: Lexington Books.
- Normann, R. 1971. Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation. **Administrative Science Quarterly**. 16: 203-215.
- Nystrom, H. 1979. **Creativity and innovation**. New York: Wiley.
- O'Dell, C. and Grayson, C. J. 1998. **If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**. New York: The Free Press.
- O'rténblad, A. 2001. On Differences between Organizational Learning and Learning Organization. **The Learning Organization**. 8: 125-133.
- O'rténblad, A. 2002. A Typology of the Idea of Learning Organization. **Management Learning**. 33: 213-230.
- O'rténblad, A. 2004. The Learning Organization: Towards an Integrated Model. **The Learning Organization**. 11 (2): 129-144.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. 1990. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations**. London: The Free Press.
- Parker, P. S. 1997. **African American Women Executives within Dominant-Culture Organizations: An Examination of Leadership Socialization, Communication Strategies and Leadership Behavior**. Doctoral dissertation, University of Texas at Austin.

- Pavitt, K.; Robson, M. and Townsend, J. 1989. Technological Accumulation, Diversification and Organization in U.K. Companies, 1945-1983. **Management Science**. 35: 81-99.
- Pedler, M.; Burgoyne, J. G. and Boydell, T. 1991a. **The Learning Company**. 2th ed. London: McGraw-Hill.
- Pedler, M.; Burgoyne, J. G. and Boydell, T. 1991b. **The Learning Organization: A Strategy for Sustainable Development**. New York: McGraw-Hill.
- Perry, L. and Rainey, H. G. 1986. The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. **Academy of Management Review**. 13: 182-201.
- Peters, T. 1987. **Thriving on Chaos: Handbook for a Managerial Revolution**. Old Tappan, N.J.: Macmillan.
- Petty, M. M.; McGee, G. W. and Cavender, J. W. 1984. A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. **Academy of Management Review**. 9: 712-721.
- Pfeffer, J. 1981. **Power in Organizations**. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. 1978. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper and Row.
- Phillips, B. T. 2003. A Four-Level Learning Organization Benchmark Implementation Model. **The Learning Organization**. 10 (2): 98-105.
- Pierce, J. L. and Delbecq, A. L. 1977. Organizational Structure, Individual Attitudes and Innovation. **Academy of Management Review**. 2: 26-37.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. 1986. Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. **Journal of Management**. 12: 531-544.
- Pool, S. W. 2000. The Learning Organization: Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture. **Leadership and Organization Development Journal**. 21 (8): 373-378.
- Poomontre, J. 2005. **The Impact of the Learning Organization Dimensions on the Performance Improvement: The Case Study of Assets Management Industry in Thailand**. Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.

- Porth, S. J.; McCall, J. and Bausch, T. A. 1999. Spiritual Themes of the "Learning Organization"
Journal of Organizational Change Management. 12 (3): 211-220.
- Probst, G. and Buchel, B. 1997. **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future.** Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Pugh, D. S.; Hickson, D.; Hinings, C. R. and Turner, C. 1968. Dimensions of Organization Structure. **Administrative Science Quarterly.** 13: 65-105.
- Pugh, D. S.; Hickson, D.; Hinings, C. R. and Turner, C. 1969. The Context of Organizational Structure. **Administrative Science Quarterly.** 14: 91-114.
- Pyka, A. 2002. Innovation Networks in Economics: From the Incentive-Based to the Knowledge-Based Approaches. **European Journal of Innovation Management.** 5 (3): 152-163.
- Rainey, H. G.; Backoff, R. W. and Levine, C. H. 1976. Comparing Public and Private Organizations. **Public Administrative Review.** 36: 233-244.
- Rhem, A. J. 2006. **UML for Developing Management System.** Boca Raton: Aubach.
- Rhodes, J.; Hung, R.; Lok, P.; Lien, B. Y. H. and Wu, C. M. 2008. Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication for Corporate Performance. **Journal of Knowledge Management.** 12 (3): 84-100.
- Richardson, B. 1995. Learning Contexts and Roles for the Learning Organization Leader. **The Learning Organization.** 2 (1): 15-33.
- Rindskopf, D. and Rose, T. 1988. Some Theory and Applications of Confirmatory Second-Order Factor Analysis. **Multivariate Behavioral Research.** 23: 51-67.
- Robinson, T.; Clemson, B. and Keating, C. 1997. Development of High Performance Organizational Learning Units. **The Learning Organization.** 4 (5): 228-234.
- Rodan, S. 2002. Innovation and Heterogeneous Knowledge in Managerial Contact Networks. **Journal of Knowledge Management.** 6 (2): 152-163.
- Roessner, D. 1977. Incentives to Innovate in Public and Private Organizations. **Administration and Society.** 9: 341-365.
- Rogers, E. M. 1983. **Diffusion of innovations.** New York: Free Press.
- Rogers, E. M. 1995. **Diffusion of Innovations.** 4th ed. New York: Free Press.

- Rogers, E. M.; Williams, L. and West, R. B. 1977. **Bibliography of the Diffusion of Innovations.** Palo Alto, C.A.: Institute for Communications Research, Stanford University.
- Rosner, M. M. 1968. Economic Determinants of Organizational Innovation. **Administrative Science Quarterly.** 12: 614-625.
- Ross, P. F. 1974. Innovation Adoption by Organizations. **Personnel Psychology.** 27 (1): 21-47.
- Ross, R.; Smith, B.; Robert, C. and Kleiner, B. 1994. Core Concepts about Learning Organization. In **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tool for Building a Learning Organization.** P. P. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. O. Ross and B. J. Smith, eds. London: Nicolas Brealey. P. 49.
- Rowden, R. W. 2001. The Learning Organization and Strategic Change. **S. A. M. Advanced Management Journal.** 66 (3): 11-17.
- Rowe, L. A. and Boise, W. B. 1974. Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts. **Public Administration Review.** 34: 284-293.
- Rowold, J.; Hochholding, S. and Schilling, J. 2008. Effects of Career-Related Continuous Learning: A Case Study. **The Learning Organization.** 15: 45-57.
- Rumelt, R. P. 1984. Toward a Strategic Theory of the Firm. In **Competitive Strategic Management.** M. Lamb, ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. 1978. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. **Administrative Science Quarterly.** 23: 224-252.
- Scarborough, H. 2003. Knowledge Management, HRM and the Innovation Process. **International Journal of Manpower.** 24 (5): 501-516.
- Schein, E. H. 1993. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, F. L. and Hunter, J. F. 1977. Development of a General Solution to the Problem of Validity Generalization. **Journal of Applied Psychology.** 62: 529-540.
- Schroeder, M. A. 1990. Diagnosing and Dealing with Multicollinearity. **Western Journal of Nursing Research.** 12: 175-187.
- Schumpeter, J. A. 1939. **Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process.** New York: McGraw-Hill.
- Schwartz, D. G. 2006. **Encyclopedia of Knowledge Management.** Hershey: Idea Group.

- Schwartz, D. G.; Divitini, M. and Brasethvik, T. 2000. **Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management**. Hershey: Idea Group.
- Selen, W. 2000. Knowledge Management in Resource-Based Competitive Environments: A Roadmap for Building Learning Organization. **Journal of Knowledge Management**. 4 (4): 346-353.
- Senge, P. M. 1990a. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. London: Random House Business Books.
- Senge, P. M. 1990b. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. **Sloan Management Review**. 32: 7-23.
- Singh, V. 1986. Performance, Slack and Risk Taking in Organizational Decision Making. **Academy of Management Journal**. 29: 562-585.
- Sinkula, J. M. 1994. Market Information Progressing and Organizational Learning. **Journal of Marketing**. 58: 35-45.
- Sinkula, J. M.; Bake, W. and Noordewier, T. G. 1997. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 25 (4): 305-318.
- Skyrme, D. J. 2003. **Capitalizing on Knowledge: From E-Business to K-Business**. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. 1994. Does Competitive-Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? **Journal of Marketing**. 58: 46-55.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**. 59: 63-74.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. 2000. The Positive Effect of a Market Orientation on Bbusiness Profitability: A Balanced Replication. **Journal of Business Research**. 48: 69-73.
- Spender, J. C. 1996. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**. 17: 45-62.
- Staples, D. S.; Greenaway, K. and McKeen, J. D. 2001. Opportunities for Research About Managing the Knowledge-Based Enterprise. **International Journal of Management Reviews**. 3 (1): 1-20.

- Stata, R. 1989. Organizational Learning: The Key to Management Innovation. **Sloan Management Review**. 30: 63-73
- Steven, E. 2005. Learning during Developing and Implement New Bank Offerings. **International Journal Bank**. 23 (1): 54-72.
- Strachan, P. 1996. Managing Transformational Change: The Learning Organization and Team Working. **Team Performance Management**. 2 (2): 32-40.
- Sudharatna, Y. 2004. **Towards a Stage Model of Learning Organization Development**. Doctoral dissertation, University of Adelaide, Australia.
- Sugarman, B. 2000. **A Learning-Based Approach to Leading Change**. New York: Pricewaterhouse Coopers Endowment for the Business Government.
- Sveiby, K. E. 2001. A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. **Journal of Intellectual Capital**. 2 (4): 344-358.
- Swain, P. 1991. Organizational Learning: Developing Leaders to Deal with Continuous Change a Strategic Human Resource Perspective. **The Learning Organization**. 6 (1): 30-37.
- Swanson, R. A. and Holton, E. F. 2001. **Foundations of Human Resource Development**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Swart, J. and Kinnie, N. 2003. Sharing Knowledge in Knowledge-Intensive Firms. **Human Resource Management Journal**. 13 (2): 60-75.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. 2007. **Using Multivariate Statistics**. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Tanaka, J. S. and Huba, G. J. 1985. A Fit Index for Covariance Structure Models under Arbitrary GLS Estimation. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**. 38: 197-201.
- Tanriverdi, H. 2001. **Performance Effects of Corporate Diversification: Roles of Knowledge Resources, Knowledge Management Capability and Information Technology**. Doctoral dissertation, Boston University, Massachusetts.
- Tarn, D. C. and Wang, Z. F. 2001. The Strategic Perspective to Knowledge Management: Literature Review, Typology and Propositions. **Journal of Technology Management**. 6 (1): 35-54.

- Teece, D. J. 2001. Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of the Firm in Structure and Industrial Context. In **Managing Industrial Knowledge: Creation Transfer and Utilization**. I. Nonaka and D. J. Teece, eds. London: Sage.
- Teece, D. J.; Pisano, G. and Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. 18 (7): 509-553.
- Thompson, V. A. 1965. Bureaucracy and Innovation. **Administrative Science Quarterly**. 10: 1-20.
- Tidd, J.; Bessant, J. and Pavitt, K. 2001. **Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change**. Chichester: Wiley
- Tornatzky, L. G. and Klein, K. J. 1982. Innovation Characteristics and Innovation Adoption - Implementation: A Meta-Analysis of Findings. **IEEE Transactions on Engineering Management**. 29: 28-45.
- Trahan, B. and Burke, W. 1996. Traveling through Transitions. **Training and Development**. 50: 37-41.
- Tushman, M. L. 1977. Special Boundary Roles in the Innovation Process. **Administrative Science Quarterly**. 22: 587-605.
- Tushman, M. L. and Anderson, P. 1986. Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**. 31: 439-465.
- Utterback, J. M. and Abernathy, W. J. 1975. A Dynamic Model of Process and Product Innovation. **Omega**. 3: 639-656.
- Van de Ven, A. H. 1986. Central Problems in the Management of Innovation. **Science**. 32: 590-607.
- Van de Ven, A. H. and Rogers, E. M. 1988. Innovations and Organizations—Critical Perspectives. **Communication Research**. 15: 632-651.
- Vera, D. and Crossan, M. 2004. Strategic Leadership and Organizational learning. **Academy of Management Review**. 29 (2): 222-240.
- Von Hippel, E. 1988. **The Sources of Innovation**. Oxford University Press: Oxford.
- Von Hippel, E. 1994. Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. **Management Science**. 40: 429-430.

- Von Krogh, G.; Nonaka, I. and Ichijo, K. 1997. Develop Knowledge Activists. **European Management Journal**. 5 (5): 475-483
- Wagner, I. A. and Gooding, R. Z. 1987a. Effects of Societal Trends on Participation Research. **Administrative Science Quarterly**. 32: 241-262.
- Wagner, I. A. and Gooding, R. Z. 1987b. Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships. **Academy of Management Journal**. 30: 524-541.
- Watkins, D. 1989. The Role of Confirmatory Factor Analysis in Cross-Cultural Research. **International Journal of Psychology**. 24: 685-701.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. 1993. **Sculpting the Learning Organization: Lesson in the Art and Science of Systemic Change**. New York: Jossey – Bass.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. 5 (2): 171-180.
- Wilkinson, B. and Kleiner, B. H. 1993. New Developments in Improving Learning in Organizations. **Industrial and Commercial Training**. 25 (10): 17-21.
- Wilson, I. Q. 1966. Innovation in Organizations: Notes Toward a Theory. In **Approaches to Organizational Design**. D. Thompson, ed. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. Pp. 193-218.
- Woodcock, D. J.; Mosey, S. P. and Wood, T. B. W. 2000. New Product Development in British SMEs'. **European Journal of Innovation Management**. 3 (4): 212-222.
- Yang, B.; Watkins, K. E. and Marsick, V. J. 2004. The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation. **Human Resource Development Quarterly**. 15 (1): 31-55.
- Young, R. L.; Hougland, J. G. and Shepard, J. M. 1981. Innovation in Open Systems: A Comparative Study of Banks. **Sociology and Social Research**. 65 (2): 177-193.
- Yukselturk, E.; Inan, F. and Marvin, E. 2004. How Do Knowledge Management and E-learning Contribute to Learning Organization? In **Proceedings of World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare and Higher Education 2004, Washington, D.C.** G. Richards, ed. Pp. 3049-3054.

- Zagoršek, H.; Dimovski, V. and Škerlavaj, M. 2009. Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning. **Journal of East European Management Studies**. 2: 144-165.
- Zaltman, C.; Duncan, R. and Holbek, J. 1973. **Innovations and Organizations**. New York: Wiley.
- Zmud, R. W. 1982. Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization. **Management Science**. 28: 1421-1431.
- Zmud, R. W. 1984. An Examination of "Push-Pull" Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work. **Management Science**. 30: 727-738.

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้ดำเนินงานมาแล้ว จะช่วยให้ได้ข้อมูลประกอบแนวทางการปรับปรุง พัฒนาที่ส่งผลทำให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายของการเป็นธนาคารที่ถูกค้า พนักงานผู้ถือหุ้นและสังคมเลือก ด้วยการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ
ธนาคารสาขา จำนวน 109 ข้อ

หมายเหตุ

1) ขอความอนุเคราะห์ ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบแบบสอบถามทุกข้อ และกรณีมีข้อเสนอแนะสามารถเขียนเพิ่มเติมได้ท้ายแบบสอบถาม

2) เอกสารฉบับนี้ คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับงานวิจัยซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการตอบแบบสอบถามดังนี้

- เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารสาขา
- เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของบรรยากาศในการเรียนรู้ของธนาคารสาขา
- เพื่อศึกษาผลกระทบเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้และบรรยากาศในการเรียนรู้ ที่มีต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในการดำเนินงานของธนาคารสาขา

- เพื่อศึกษาผลของความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงินของธนาคารสาขา

3) โปรดดูคำนิยามตัวแปรก่อนตอบคำถาม ซึ่งนิยามตัวชี้วัดของตัวแปรแต่ละตัวที่ต้องการจะวัด ผู้วิจัยได้เขียนอธิบายไว้เหนือข้อคำถามแต่ละมิติ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้กรุณาสละเวลา และอนุเคราะห์ให้ข้อมูลต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและศึกษาต่อไป

ผู้วิจัย: กฤตกร กัลยรัตน์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) E-mail: Asayapor@hotmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลท่าน ตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุของท่าน ปี (กรุณาระบุจำนวนตัวเลข)
3. ประสบการณ์งานของท่าน ปี (กรุณาระบุจำนวนตัวเลข)
4. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี	☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาตรี	☐ สูงกว่าปริญญาโท
5. องค์กรของท่าน ตั้งอยู่ทำเล (บริเวณที่ตั้ง)

☐ ย่านธุรกิจในกรุงเทพฯ	☐ ปริมณฑล
☐ อำเภอเมือง	☐ ต่างอำเภอ
☐ อาคารสำนักงาน	☐ ศูนย์การค้า
6. ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นประเภท (ให้เรียงลำดับ โดยใส่หมายเลข 1 ในข้อที่มีจำนวนมากที่สุด เรียงลำดับไปจนถึงข้อที่มีจำนวนน้อยที่สุด)

☐ นักธุรกิจ	☐ ข้าราชการ
☐ นักศึกษา	☐ พ่อค้า-แม่ค้าทั่วไป
☐ พนักงานรัฐวิสาหกิจ	☐ พนักงานเอกชน
☐ บริษัท/ห้างหุ้นส่วน /ธุรกิจSME	☐ แม่บ้าน / ประชาชนทั่วไป
7. จำนวนฐานเงินฝากต่อเดือนในธนาคารสาขาของท่าน (กรุณาระบุเป็นจำนวนตัวเลข)
.....ล้านบาท
8. จำนวนพนักงานในองค์กรท่าน คน
(กรุณาระบุเป็นจำนวนตัวเลข)

คำอธิบายเพิ่มเติม

ข้อความต่อไปนี้ เป็นข้อความที่เกี่ยวกับงานและกิจกรรมในธนาคารสาขาของท่าน
 อยากทราบว่า ท่านได้จัดและดำเนินกิจกรรมดังกล่าวมากน้อยแค่ไหนในแต่ละข้อความ
 โดยการให้คะแนนจาก 1 ถึง 7 หมายถึง

- คะแนน “7” หมายถึง “เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นมากที่สุด” ในธนาคารสาขาของท่าน
- คะแนน “1” หมายถึง “เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นน้อยที่สุด” ในธนาคารสาขาของท่าน

ตอนที่ 2

กรุณาตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับพฤติกรรมขององค์การท่านมากที่สุด โดยแบ่งออกเป็น 7 ระดับ ดังต่อไปนี้

ตัวแปรภาวะการแข่งขัน (มิติการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน) หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เป็นการแข่งขันระหว่างสาขาในธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร							
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
มีการประชุมเพื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร							
การประชุมพิจารณาการปฏิบัติงานขององค์กรทุกวัน							
เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายขององค์กร							
การกำหนด KPI ทำให้พนักงานศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน							
ตัวแปรภาวะการแข่งขัน (มิติการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก) หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เป็นการแข่งขันระหว่างสาขาในธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร							
มีการสังเกตการณ์ ติดตามสินค้าและบริการของกลุ่มแข่ง							
ทำการศึกษากลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานของกลุ่มแข่ง							
ตัวแปรภาวะการแข่งขัน (มิติตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน) หมายถึง การให้สิ่งจูงใจ เช่น รางวัลผลตอบแทน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร							
ได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงาน							
เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง/รางวัล เมื่อมีผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย							
ตัวแทนสาขาได้เป็นวิทยากรเผยแพร่ความสำเร็จ							
สาขาได้เชื่อมเป้าหมายของพนักงานให้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้							
การได้ผลตอบแทนและรางวัล ทำให้พนักงานศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน							

ตัวแปรบรรยากาศในการเรียนรู้ (มิติการรับรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง) แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1.1 ด้านการรับรู้ หมายถึง การรับรู้ข่าวสารภายในองค์กร เช่น การประชุม morning talk หนังสือเอกสาร วารสาร และการใช้ intranet 1.2 ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความต่อเนื่องของพนักงานในการฝึกอบรมและความต่อเนื่องของการประชุมแผนงานระหว่างหน่วยงานในธนาคาร							
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
เปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ผ่านระบบอินทราเน็ตให้แก่พนักงานไปพร้อมๆ กับการทำงาน							
ให้โอกาสทำการทดลองเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ							
แนวคิดใหม่ที่ได้รับการทดลอง นำไปทำแบบจำลองสามารถเอามาใช้ได้							
พนักงานได้รับความรู้โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลที่เคยประสบความสำเร็จ							
สามารถซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในมุมมองที่แต่ละคนสนใจ							
เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่ายอินทราเน็ต							
ส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ							
ตัวแปรบรรยากาศในการเรียนรู้ (มิติการส่งเสริมเรียนรู้) หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ของพนักงานในแต่ละฝ่าย การเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมเดียวกัน และการพัฒนาตัวเองของทุกคนในองค์กร							
มีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ทำให้เรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น							
พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ เมื่อมีโครงการใหม่ๆ หรือเรื่องใหม่ๆ							
พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ							
องค์กรนี้มีเวลาให้สำหรับกิจกรรมการศึกษาและฝึกอบรม							
องค์กรนี้ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้							
องค์กรนี้มองว่าการฝึกอบรมมีคุณค่า							

ตัวแปรบรรยากาศในการเรียนรู้ (มิติการติดต่อสื่อสาร) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร							
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
บรรยากาศของการสื่อสารภายในเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและน่าเชื่อถือ							
ในหน่วยงานของคุณ การพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่กระทำได้ง่าย							
องค์การของคุณการพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่กระทำได้ง่าย							
พนักงานมีความรู้สึกสบายใจที่จะพูดเกี่ยวกับปัญหาและสิ่งที่ไม่เห็นด้วย							
กระตือรือร้นในการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่ทำงานออกมาดีและไม่ดี ในลักษณะการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล							
ตัวแปรบรรยากาศในการเรียนรู้ (มิติการยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน) หมายถึง การให้อิสระพนักงานในการวางแผนงานด้วยตัวเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร							
องค์การออกแบบงานให้ยืดหยุ่น เพื่อให้ท่านสามารถทดลอง พัฒนาและปรับปรุงได้							
มีการสนับสนุนระบบช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน							
ให้อิสระพนักงานให้อิสระที่จะทำงาน							
ให้อิสระท่านตัดสินใจได้ด้วยตนเองที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุได้							
เมื่อมีแนวคิดใหม่ๆ หน่วยงานนี้ได้นำไปทำการทดสอบหรือทำแบบจำลอง ก่อนนำไปใช้จริง							
มีการสื่อสารสองทาง คือ ส่ง Comment กลับไปยังต้นทางการสื่อสาร (เขต, สำนักงานใหญ่)							

ตัวแปรการจัดการความรู้ (มิติการสร้างและค้นหาความรู้)							
หมายถึง การนำความรู้ที่แหล่งต่างๆ มาใช้ในการงาน							
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
แสวงหาข้อมูลที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานเสมอ							
สืบค้นข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์							
ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ใหม่จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา							
สนับสนุนพนักงานและทีมที่สามารถสร้างองค์ความรู้							
ตัวแปรการจัดการความรู้ (มิติการจัดเก็บความรู้) หมายถึง การจัดเก็บความรู้ของสาขาที่ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาจากเอกสาร, intranet และวิดิทัศน์							
สรุปรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มเมื่อประสบความสำเร็จ							
รวบรวมวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน							
รวบรวมขั้นตอนการจำลองเหตุการณ์ วิธีการทดสอบ ทดลอง วิธีปฏิบัติงาน							
รวบรวมขั้นตอนการจำลองเหตุการณ์ วิธีการทดสอบ ทดลอง วิธีปฏิบัติงาน							
รวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่							
รวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงสินค้าและบริการ							

ตัวแปรการจัดการความรู้ (มิติการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้) หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ นำกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้นำไปปฏิบัติงานต่อ							
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
เห็นคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน/ ทีม/องค์กรมีเวทีให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องงานและอื่นๆ							
ให้มีการปรึกษาหารือ ถกเถียง ได้แข็งเพื่อหาวิธีการใหม่ๆ							
มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเชื่อมโยงความรู้ระหว่างกลุ่ม คน/ฝ่ายต่างๆ ในสาขาและสาขาอื่นๆ							
ในระหว่างการพูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยน เรื่องของงานเปิด โอกาสให้พูดทุกแง่มุมอย่างมีประสิทธิภาพ							
มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารด้วยระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ							
ใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ เลือกวิธีการปฏิบัติงาน							
ตัวแปรการจัดการความรู้ (มิติการใช้ความรู้) หมายถึง การนำกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จไป ประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่							
ฝึกอบรมให้มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์ทดลองทำสิ่งใหม่							
พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์ จากสารสนเทศตามความต้องการและความจำเป็น							
ได้เห็นความแตกต่างของวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจาก แหล่งข้อมูลที่ต้องการรวบรวมและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล							
ได้ศึกษาผลงานและมีการเรียนรู้ประสบการณ์ของหน่วยงาน อื่นที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต							
ได้ศึกษาผลงานและเกิดการเรียนรู้ประสบการณ์ของ หน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจากการพูดคุย ผ่านการประชุมทุกวัน							
ได้แนวทางในการทำงานจากรวบรวมไว้ในฐานข้อมูล							
สามารถศึกษา หาความรู้ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีกฎเกณฑ์ วิธีการจากองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ในระบบฐานข้อมูลได้							

ตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง(มิติภาวะผู้นำการปฏิรูป) หมายถึง ผู้นำที่สนับสนุนและยอมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถจูงใจให้พนักงานพร้อม ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้							
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงและแนวทาง ปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น							
เข้าใจและมีความเชื่อในวิสัยทัศน์ขององค์กร							
ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการทำให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย							
ฟังและวิจารณ์มุมมองที่หลากหลายอย่างตั้งอกตั้งใจ							
ปรับแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานได้อย่าง รวดเร็ว เมื่อมีบางสิ่งเกิดขึ้น โดยที่ไม่ได้รับการ คาดการณ์							
ตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง(มิติภาวะผู้นำการปฏิบัติ) หมายถึง ผู้นำที่สนับสนุนและยอมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถจูงใจให้พนักงานพร้อม ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้							
ให้ทุกคนมีส่วนร่วมเรียนรู้ วางแผนงาน นำเสนอ ความรู้ใหม่ๆ และแก้ปัญหาไปด้วยกันในการทำ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (KPI ที่กำหนด)							
รับผิดชอบและคำนึงถึงผลกระทบของการ แก้ปัญหาที่จะมีต่อส่วนต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรได้							
จัดหาช่วงเวลาและทรัพยากรเพื่อสร้างเวทีแสดง ความคิดเห็น เพื่อสะท้อนและปรับปรุงผลการ ทำงานในอดีตให้ดีขึ้น							
เตรียมพร้อมและป้องกันกับบางสิ่งที่จะ เกิดขึ้น โดยปรับแผนกลยุทธ์และวิธีการ ปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา							

ตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (มิติโครงสร้างองค์กร) หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร							
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายใน และระหว่างสาขา							
โครงสร้างองค์กรทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว คล่องตัวและไม่ซ้ำซ้อน							
มีวิธีการวางโครงสร้างและแบ่งเป็นระดับๆ ที่เหมาะสม ทำให้การติดต่อสื่อสารและการเรียนรู้ระหว่างแต่ละระดับ อย่างมีประสิทธิภาพ							
ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง							
เห็นความเชื่อมโยงของงานภายในและระหว่างองค์กร							
บทบาทและเนื้องานต่างๆ ในองค์กรของท่านถูกออกแบบ มาให้ทำงานร่วมการเป็นทีม							
โครงสร้างองค์กรทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่น							
ตัวแปรนวัตกรรม (มิติกลยุทธ์) หมายถึง กระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้าง กลยุทธ์ทางการขายการตลาดใหม่ๆ							
เปิดโอกาสและกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า							
กระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือ ทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า และทำให้งานของสาขาบรรลุผลสำเร็จ							
เปิดโอกาสและกระตุ้นให้นำแนวคิด วิธีการ กลยุทธ์ใหม่ๆ ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (KPI)							
มีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่ พนักงานในสาขาช่วยกันคิดหรือปรับเปลี่ยนขึ้นมาให้บริการ							
เป็นผลงาน วิธีการ กระบวนการที่มีอยู่แล้ว แต่นำมา ปรับปรุงหรือพัฒนาใหม่ๆ							

ตัวแปรนวัตกรรม (มิตินวัตกรรม) หมายถึง การนำเสนอสินค้าบริการใหม่เปิดโอกาสและกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ถัดกัน หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า							
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
จำนวนสินค้าและบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดเร็วกว่าคู่แข่ง							
ได้นำสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้ว มาปรับปรุงหรือพัฒนาให้เป็นสิ่งใหม่ๆ							
มีการทดลองเกี่ยวกับบริการใหม่ๆ							
สอบถามความคิดเห็นของลูกค้าถึงความต้องการด้านสินค้าและบริการ							
มีสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่พนักงานในสาขาช่วยกันคิดหรือปรับดัดแปลงขึ้นมา ให้บริการลูกค้า							
ตัวแปรนวัตกรรม (มิติกระบวนการ) หมายถึง การปรับปรุงกลยุทธ์ วิธีการทำงาน และการบริหารงานขององค์กร							
สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานและการบริหารงานภายในสาขาได้เมื่อเห็นสมควร							
เมื่อมีแนวคิดใหม่ๆ หน่วยงานนี้ได้นำไปทำการทดสอบหรือทำแบบจำลอง ก่อนนำไปใช้จริง							
พนักงานมีโอกาสช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเดียวกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้							
กระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ด้านวิธีการทำงาน							
เมื่อมีแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ๆ องค์กรเปิดโอกาสให้นำมาทดลองปฏิบัติ							

ตัวแปรผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (มิติลูกค้า)							
หมายถึง ภาพลักษณ์, การให้บริการของสาขามาตรฐาน,และ รูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย							
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
มีรูปแบบสินค้าและบริการที่หลากหลาย							
ใช้สินค้าและบริการอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น							
สะดวกในการขอรับบริการจากทางธนาคาร							
ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส							
ยอมรับฟังคำติชม แสดงความคิดเห็นจากลูกค้า							
ตัวแปรผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (มิตินักงาน)							
หมายถึง การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารขององค์กร ,การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม							
เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้ อย่างสะดวก รวดเร็ว							
มีส่วนร่วมในการนำเสนอความรู้ แนวคิด และ ข้อเสนอแนะที่ร่วมกันระดมสมองออกมาใช้ ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน							
ดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถเป็นเลิศ							
มีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการและร่วมการตัดสินใจ							
สั่งสม เก็บบทเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ทำงานดีๆ ในการปฏิบัติงานมากกว่าปีที่ผ่านมา							
องค์กรให้ผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงินอย่าง เหมาะสม							
องค์กรให้ผลตอบแทนในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน อย่างเหมาะสม (ค่าชมเชย, เลื่อนตำแหน่ง, ท่องเที่ยว ฯลฯ)							
ระบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานแต่ละคนได้สมบูรณ์แบบและน่าเชื่อถือ							
ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่ลูกค้าเพียงพอและ เหมาะสม							

ตัวแปรผลการดำเนินงานด้านการเงิน

- 1.ธนาคารสาขาของท่านมี ผลกำไรสุทธิ (Profit) ในปี 2551 ล้านบาท
- 2.คะแนนรวม KPI ที่ทำได้ ในปี 2551 คะแนน

คำแนะนำและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ขอขอบคุณ -

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้าง

1. ธนาคารสาขาของท่านมีกลยุทธ์/เครื่องมือในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร ในบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ธนาคารสาขาของท่านมีวิธีการหรือกลยุทธ์หรือวิธีการที่กระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรม และการเตรียมความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
3. ท่านคิดว่าสภาพการณ์แข่งขันมีส่วนผลักดันให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ ทำให้เกิดนวัตกรรมและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในธนาคารสาขาของท่านหรือไม่อย่างไร
4. ท่านรู้สึกอย่างไรกับการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสาขาของท่าน
5. การกำหนดKPI หรือการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานแต่ละสาขามีผลต่อการดำเนินงานของพนักงานอย่างไร

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาและสถิติทดสอบ

ตารางที่ ค.1 สถิติพรรณนาของข้อคำถาม (n= 430)

ข้อคำถาม		Mean $\bar{X}$	Std Deviation	Skewnes	Kurtosis	แปลผล
ได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงาน	d1	6.0537	1.07283	-1.336	2.100	มาก
เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง/รางวัล เมื่อมีผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	d2	5.9764	1.23259	-1.486	2.347	มาก
ตัวแทนสาขาได้เป็นวิทยากรเผยแพร่ความสำเร็จ	d3	4.4805	1.58362	-.550	-.360	ปานกลาง
สาขาได้เชื่อมเป้าหมายของพนักงานให้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	d4	5.4224	1.14043	-.665	.370	ค่อนข้างมาก
การได้ผลตอบแทนและรางวัล ทำให้พนักงานศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน	d5	5.5179	1.26281	-1.293	2.279	ค่อนข้างมาก
มีการสังเกตการณ์ ติดตามสินค้าและบริการของกลุ่ม	Out1	5.1203	1.19913	-.593	.394	ค่อนข้างมาก
ทำการศึกษากลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานของกลุ่ม	Out2	5.0823	1.30099	-.588	-.036	ค่อนข้างมาก
มีการประชุมเพื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	IN1	5.5953	1.31016	-1.024	.947	มาก
การประชุมพิจารณาการปฏิบัติงานขององค์กรทุกวัน	IN 2	5.5388	1.42211	-.824	.165	มาก
เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายขององค์กร	IN3	6.2191	.97355	-1.550	3.179	มาก
การกำหนด KPI ทำให้พนักงานศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน	IN4	5.9648	1.11199	-1.187	1.779	มาก
เปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตให้แก่พนักงานไปพร้อมๆ กับการทำงาน	PC 1	5.4743	1.37766	-.962	.745	ค่อนข้างมาก
ให้อาสาทำการทดลองเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ	PC 2	4.9485	1.37651	-.640	.254	ค่อนข้างมาก
แนวคิดใหม่ที่ได้รับการทดลอง นำไปทำแบบจำลองสามารถเอามาใช้ได้	PC 3	4.8522	1.30240	-.576	.239	ค่อนข้างมาก
พนักงานได้รับความรู้โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลที่เคยประสบความสำเร็จ	PC 4	5.6096	1.12729	-1.118	2.221	ค่อนข้างมาก
สามารถซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในมุมมองที่แต่ละคนสนใจ	PC 5	5.3223	1.21071	-.712	.490	ค่อนข้างมาก
เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	PC 6	5.0330	1.41713	-.735	.188	ค่อนข้างมาก
ส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ	PC 7	5.7426	1.14556	-1.080	1.459	มาก
มีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ทำให้เรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น	PI 1	5.5320	1.22837	-1.109	1.491	มาก

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม		Mean	Std Deviation	Skewnes	Kurtosis	แปลผล
พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ เมื่อมีโครงการใหม่ๆ หรือเรื่องใหม่ๆ	PI 2	5.4963	1.25180	-.869	.574	ค่อนข้าง มาก
พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรมเป็นระยะๆ	PI 3	5.2593	1.36512	-.826	.446	ค่อนข้าง มาก
องค์กรนี้มีเวลาให้สำหรับกิจกรรมการศึกษาและการ ฝึกอบรม	PI 4	5.0209	1.42637	-.724	.178	ค่อนข้าง มาก
องค์กรนี้ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้	PI 5	5.4452	1.22926	-.780	.274	ค่อนข้าง มาก
องค์กรนี้มองว่าการฝึกอบรมมีคุณค่า	PI 6	5.6520	1.31685	-1.164	1.262	มาก
บรรยากาศของการสื่อสารภายในเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา และน่าเชื่อถือ	CO 1	5.7255	1.10610	-.976	1.315	มาก
ในหน่วยงานของคุณ การพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่ กระทำได้ง่าย	CO 2	5.4858	1.25010	-1.039	1.295	ค่อนข้าง มาก
องค์กรของคุณการพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่กระทำ ได้ง่าย	CO 3	5.0658	1.41105	-.747	.264	ค่อนข้าง มาก
พนักงานมีความรู้สึกสบายใจที่จะพูดเกี่ยวกับปัญหาและสิ่ง ที่ไม่เห็นด้วย	CO 4	5.2206	1.43974	-.815	.336	ค่อนข้าง มาก
กระตือรือร้นในการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่ทำให้ งานออกมาดีและไม่ดี ในลักษณะการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล	CO 5	5.4613	1.12775	-.814	1.136	ค่อนข้าง มาก
องค์กรออกแบบงานให้ยืดหยุ่น เพื่อให้ท่านสามารถทดลอง พัฒนาและปรับปรุงได้	FA 1	5.0072	1.41337	-.730	.373	ค่อนข้าง มาก
มีการสนับสนุนระบบช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	FA 2	5.4596	1.27859	-.918	.999	ค่อนข้าง มาก
ให้ออกาสพนักงานให้มีอิสระที่จะทำงาน	FA 3	5.2708	1.42555	-.797	.249	ค่อนข้าง มาก
ให้ออกาสท่านตัดสินใจได้ด้วยตนเองที่จะทำงานที่ได้รับ มอบหมายให้สำเร็จบรรลุได้	FA 4	5.5786	1.26924	-.748	.058	มาก
เมื่อมีแนวคิดใหม่ๆ หน่วยงานนี้ได้นำไปทำการทดสอบ หรือทำแบบจำลอง ก่อนนำไปใช้จริง	FA 5	4.9621	1.39713	-.586	-.091	ปานกลาง
มีการสื่อสารสองทาง คือ ส่ง Comment กลับไปยังต้น ทางการสื่อสาร (เขต, สำนักงานใหญ่)	FA 6	5.2229	1.33957	-.887	.655	ค่อนข้าง มาก
แสวงหาข้อมูลที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานเสมอ	KC 1	5.3898	1.21947	-.916	1.113	ค่อนข้าง มาก

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม		Mean	Std Deviation	Skewnes	Kurtosis	แปลผล
สืบค้นข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	KC 2	5.2158	1.25281	-.816	.863	ค่อนข้างมาก
ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ใหม่จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	KC 3	5.4617	1.13114	-.807	.928	ค่อนข้างมาก
สนับสนุนพนักงานและทีมที่สามารถสร้างองค์ความรู้	KC 4	5.6906	1.16861	-1.065	1.708	มาก
สรุปรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มเมื่อประสบความสำเร็จ	KA 1	5.3438	1.23003	-.765	.747	ค่อนข้างมาก
รวบรวมวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	KA 2	5.3229	1.17081	-1.004	1.382	ค่อนข้างมาก
รวบรวมปัญหาจากการจำลองเหตุการณ์ วิธีการทดสอบทดลอง วิธีปฏิบัติงาน	KA 3	4.9450	1.25320	-.602	.486	ค่อนข้างมาก
รวบรวมขั้นตอนการจำลองเหตุการณ์ วิธีการทดสอบทดลอง วิธีปฏิบัติงาน	KA 4	4.8774	1.31051	-.644	.374	ค่อนข้างมาก
รวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่	KA 5	5.0184	1.34134	-.726	.430	ค่อนข้างมาก
รวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงสินค้าและบริการ	KA 6	4.9688	1.35925	-.642	.199	ค่อนข้างมาก
เห็นคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน/ทีมงาน/องค์กรที่มีเวทีให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องงานและอื่นๆ	KS 1	5.717	1.14052	-.885	.497	มาก
จัดการโอกาสให้มีการปรึกษาหารือ ถกเถียง ได้แย้งเพื่อหาวิธีการใหม่ๆ	KS 2	5.2782	1.31971	-.873	.461	ค่อนข้างมาก
มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเชื่อมโยงความรู้ระหว่าง กลุ่มคน/ฝ่ายต่างๆ ในสาขาและสาขาอื่นๆ	KS 3	5.3701	1.25424	-.807	.613	ค่อนข้างมาก
ในระหว่างการประชุม ชักถาม แลกเปลี่ยน เรื่องของงานเปิดโอกาสให้พูดทุกแง่มุมอย่างมีประสิทธิภาพ	KS 4	5.4150	1.26909	-.874	.725	ค่อนข้างมาก
มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารด้วยระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ	KS 5	5.2882	1.28540	-.923	.893	ค่อนข้างมาก
ใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงาน	KS 6	5.4809	1.18050	-.817	.936	ค่อนข้างมาก
ฝึกอบรมให้มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์และทดลองทำสิ่งใหม่	KU 1	5.2246	1.29520	-.885	.809	ค่อนข้างมาก
พนักงานสามารถเข้ารหัส เลือกเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศตามความต้องการและความจำเป็นของตนเอง	KU 2	5.1534	1.36303	-.752	.533	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม		Mean	Std Deviation	Skewnes	Kurtosis	แปลผล
ได้เห็นความแตกต่างของวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจากแหล่งข้อมูลท้องถิ่นการรวบรวมและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	KU 3	5.1152	1.31456	-.746	.675	ค่อนข้างมาก
ได้ศึกษาผลงานและมีการเรียนรู้ประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	KU 4	5.0229	1.23637	-.653	.214	ค่อนข้างมาก
ได้ศึกษาผลงานและเกิดการเรียนรู้ประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจากการพูดคุยผ่านการประชุมทุกวัน	KU 5	5.2581	1.27998	-.742	.398	ค่อนข้างมาก
ได้แนวทางในการทำงานจากรวบรวมไว้ในฐานข้อมูล	KU 6	5.0518	1.30344	-.788	.671	ค่อนข้างมาก
สามารถศึกษา หาความรู้ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี กฎเกณฑ์ วิธีการจากองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ในระบบฐานข้อมูลได้	KU 7	5.0874	1.32552	-.705	.366	ค่อนข้างมาก
เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่าย Intranet	KU 8	5.3442	1.25318	-.846	.516	ค่อนข้างมาก
โครงสร้างองค์การเอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายในและระหว่างสาขา	rc_s1	5.5245	1.30803	-1.127	1.200	มาก
โครงสร้างองค์การทำให้การประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว คล่องตัว และไม่ซ้ำซ้อน	rc_s2	5.3692	1.27098	-.919	.902	ค่อนข้างมาก
มีวิธีการวางโครงสร้างและแบ่งเป็นระดับๆ ที่เหมาะสม ทำให้การติดต่อสื่อสารและการเรียนรู้ระหว่างแต่ละระดับอย่างมีประสิทธิภาพ	rc_s3	5.3796	1.17656	-.955	1.126	ค่อนข้างมาก
ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง	rc_s4	5.4577	1.37513	-1.006	.761	ค่อนข้างมาก
เห็นความเชื่อมโยงของงานภายในองค์กรและระหว่างองค์กร	rc_s5	5.4126	1.15749	-.846	.835	ค่อนข้างมาก
บทบาทและเนื้องานต่างๆ ในองค์กรของท่านถูกออกแบบมาให้ทำงานร่วมการเป็นทีม	rc_s6	5.5729	1.19948	-.999	1.248	มาก
โครงสร้างองค์การทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่น	rc_s7	5.3526	1.30552	-1.279	1.969	ค่อนข้างมาก
เข้าใจและมีความเชื่อในวิสัยทัศน์ขององค์กร	rc_tf 2	5.3692	1.27098	-.919	.902	ค่อนข้างมาก
ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย	rc_tf 3	6.0915	1.02353	-1.312	1.791	มาก
ฟังและวิจารณ์มุมมองที่หลากหลายอย่างตั้งอกตั้งใจ	rc_tf 4	5.7354	1.03513	-1.044	1.991	มาก

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม		Mean	Std Deviation	Skewnes	Kurtosis	แปลผล
ปรับแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมีบางสิ่งเกิดขึ้นโดยที่ไม่ได้รับการคาดหมาย	rc_tf5	5.7679	1.07660	-1.180	2.304	มาก
ให้ทุกคนมีส่วนร่วมเรียนรู้ วางแผนงาน นำเสนอความรู้ใหม่ๆ และแก้ปัญหาไปด้วยกันในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (KPI ที่กำหนด)	rc_ts1	5.8866	1.09520	-.874	.143	มาก
รับผิดชอบและคำนึงถึงผลกระทบของการแก้ปัญหาที่จะมีต่อส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้	rc_ts2	5.7152	1.05396	-.860	1.282	มาก
จัดหาช่วงเวลาและทรัพยากรเพื่อสร้างเวทีแสดงความคิดเห็น เพื่อสะท้อนและปรับปรุงผลการทำงานในอดีตให้ดีขึ้น	rc_ts3	5.5085	1.20537	1.463	1.235	มาก
เตรียมพร้อมและป้องกันกับบางสิ่งที่จะเกิดขึ้น โดยปรับแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	rc_ts4	5.5333	1.24132	-1.076	1.512	มาก
สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานและการบริหารงานภายในสาขาได้เมื่อเห็นสมควร	in_pp	5.3984	1.18503	-.976	1.584	ค่อนข้างมาก
เมื่อมีแนวคิดใหม่ๆ หน่วยงานนี้ได้นำไปทำการทดสอบหรือทำแบบจำลอง ก่อนนำไปใช้จริง	in_pp2	4.9311	1.39012	-.713	.264	ค่อนข้างมาก
พนักงานมีโอกาสช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเดียวกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้	in_pp3	5.2070	1.29638	-.992	1.003	ค่อนข้างมาก
กระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ด้านวิธีการทำงาน	in_pp4	5.6225	1.17367	-1.044	1.339	มาก
เมื่อมีแนวโน้มคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ๆ องค์กรเปิดโอกาสให้นำมาทดลองปฏิบัติ	in_pp5	5.1565	1.34464	-1.011	.882	ค่อนข้างมาก
จำนวนสินค้าและบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดเร็วกว่าคู่แข่ง	in_pd1	5.2100	1.44383	-.774	.242	ค่อนข้างมาก
ได้นำสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้ว มาปรับปรุงหรือพัฒนาให้เป็นสิ่งใหม่ๆ	in_pd2	5.1309	1.39746	-.808	.440	ค่อนข้างมาก
มีการทดลองเกี่ยวกับบริการใหม่ๆ	in_pd3	5.0763	1.39728	-.853	.580	ค่อนข้างมาก
สอบถามความคิดเห็นของลูกค้าถึงความต้องการด้านสินค้าและบริการ	in_pd4	4.9036	1.57711	-.757	-.015	ค่อนข้างมาก
มีสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่พนักงานในสาขาช่วยกันคิดหรือปรับดัดแปลงขึ้นมา ให้บริการลูกค้า	in_pd5	4.5590	1.73039	-.537	-.512	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม		Mean	Std Deviation	Skewnes	Kurtosis	แปลผล
กระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือทดลอง อย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ ทำให้งานของสาขาสรรผลสำเร็จ	in_Str 2	5.3065	1.42091	-.931	.584	ค่อนข้าง มาก
เปิดโอกาสและกระตุ้นให้นำนวัตกรรม วิธีการ และกลยุทธ์ ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (KPI ที่กำหนด)	in_Str 3	5.6137	1.20608	-1.030	1.410	มาก
มีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่พนักงาน ในสาขาช่วยกันคิดหรือปรับเปลี่ยนขึ้นมาให้บริการ	in_Str4	5.2650	1.27038	-.839	.818	ค่อนข้าง มาก
เป็นผลงาน วิธีการ กระบวนการที่มีอยู่แล้ว แต่นำมา <u>ปรับปรุงหรือพัฒนา ใหม่</u>	in_Str5	5.2905	1.27241	-.909	.763	ค่อนข้าง มาก
เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่าง สะดวก รวดเร็ว	em1	5.8570	1.05051	-.993	1.169	มาก
มีส่วนร่วมในการนำเสนอความรู้ แนวคิด และข้อเสนอแนะ ที่ร่วมกันระดมสมองออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	em2	5.4317	1.18165	-1.054	1.652	ค่อนข้าง มาก
ดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถเป็นเลิศ	em3	5.5833	1.28955	-1.037	.975	มาก
มีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการและร่วมการตัดสินใจ	em4	5.4007	1.28249	-.894	.589	ค่อนข้าง มาก
สั่งสม เก็บบทเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานดีๆ ในการปฏิบัติงานมากกว่าปีที่ผ่านมา	em5	5.5330	1.19080	-.869	.615	มาก
องค์การให้ผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงินอย่างเหมาะสม	em6	5.1909	1.44255	-.957	.538	ค่อนข้าง มาก
องค์การให้ผลตอบแทนในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่าง เหมาะสม (ค่าชมเชย, เลื่อนตำแหน่ง, ท่องเที่ยว ฯลฯ)	em7	5.3198	1.40690	-.972	.866	ค่อนข้าง มาก
ระบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละ คน ได้สมบูรณ์แบบและน่าเชื่อถือ	em8	5.3157	1.37096	-1.033	1.136	ค่อนข้าง มาก
ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่ลูกค้าเพียงพอและเหมาะสม	Em9	5.6147	1.07979	-.835	1.181	มาก
มีรูปแบบสินค้าและบริการที่หลากหลาย	cus1	6.0993	1.07939	-1.585	3.158	มาก
ใช้สินค้าและบริการอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น	cus2	5.9431	1.04295	-1.297	2.549	มาก
สะดวกในการขอรับบริการจากทางธนาคาร	Cus3	5.9502	1.02868	-1.203	1.718	มาก
ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส	Cus4	6.3112	.93649	-1.862	4.943	มาก
ยอมรับฟังคำติชม แสดงความคิดเห็นจากลูกค้า	Cus5	6.2575	.99677	-1.930	4.956	มาก
Profit	porfit_G	2.3837	2.17620	1.364	.238	น้อย
KPI	kpi_G	4.2209	2.20933	-.123	-1.499	ปานกลาง

ตารางที่ ก.2 สถิติพรรณนาของตัวแปรสังเกตได้ (n= 430)

	Mean			Std Deviation			Skewnes			Kurtosis			แปลผล		
	สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม	สูง	ต่ำ	รวม
Drive	5.4834	5.5018	5.4902	.97263	.94503	.95723	-.921	-.996	-.952	1.118	1.202	1.139	ค่อนข้าง มาก	มาก	ค่อนข้าง มาก
CR_OUT	5.8452	5.8186	5.1013	.87532	.82395	1.18125	-.806	-.621	-.597	.230	-.023	.120	มาก	มาก	ค่อนข้าง มาก
CR_IN	5.0717	5.1394	5.8295	1.20820	1.15800	.84798	-.542	-.662	-.721	-.103	.408	.119	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้าง มาก	มาก
LC_A	5.3372	5.2295	5.2832	.95210	.98950	.97020	-.870	-.544	-.700	1.173	-.111	.458	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
LC_B	5.4233	5.3730	5.4009	1.05056	1.11308	1.07955	-1.180	-.696	-.932	2.075	.285	1.092	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
LC_C	5.4787	5.2990	5.3918	.94395	1.16124	1.05771	-.580	-.711	-.718	.195	-.015	.255	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
LC_D	5.3079	5.1760	5.2502	1.01037	1.24407	1.12870	-.668	-.643	-.710	.518	-.168	.243	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
KM_A	5.4140	5.4454	5.4395	1.01437	1.05388	1.02408	-.840	-.812	-.837	.801	.629	.771	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
KM_B	5.1976	4.9478	5.0794	1.03508	1.25649	1.15126	-.919	-.496	-.720	2.064	-.228	.647	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
KM_C	5.4864	5.3381	5.4249	1.00946	1.08775	1.04475	-.820	-.657	-.773	.781	.085	.474	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
KM_D	5.1753	5.1225	5.1572	1.00930	1.13227	1.06764	-.794	-.427	-.613	.712	-.216	.216	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
RC_S	5.5130	5.3566	5.4385	1.00436	1.06894	1.03586	-1.004	-.653	-.827	1.758	-.109	.719	มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
RC_tf	5.8310	5.8970	5.6977	.93340	.92331	.91107	-1.139	-1.359	-.856	1.550	2.523	.504	มาก	มาก	มาก
RC_ts	5.6453	5.6703	5.6609	1.02357	1.18852	1.26606	-1.015	1.200	.589	1.535	1.111	.985	มาก	มาก	มาก
IN_PP	5.3395	5.1678	5.2631	1.00495	1.24690	1.12524	-.732	-.826	-.866	.801	.289	.751	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
IN_PD	5.0354	4.9180	4.9760	1.25856	1.33583	1.29561	-.683	-.626	-.654	.447	.035	.225	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
IN_STR	5.3859	5.3018	5.3438	1.05698	1.21694	1.13501	-.709	-.849	-.814	.362	.429	.502	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
Em	6.0675	5.4329	5.4719	.89521	1.11574	1.00630	-.611	-.676	-.699	.157	-.090	.176	มากที่สุด	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง มาก
CUS	5.4993	6.1397	6.1123	.83830	.82641	.82434	-1.518	-1.228	-1.422	1.574	.868	2.511	ค่อนข้าง มาก	มากที่สุด	มากที่สุด
FIN	3.3054	3.1722	3.3023	1.44306	1.51958	1.53034	.503	.553	.460	.109	-.297	-.031	ค่อนข้างน้อย	ค่อนข้างน้อย	ค่อนข้างน้อย

ตารางที่ ค.3 ค่าเฉลี่ยของข้อคำถาม ในตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ตัวแปร

ข้อคำถาม	รหัส	ค่าเฉลี่ย (Mean)		
		กลุ่มสูง	กลุ่มต่ำ	โดยรวม
เปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ให้แก่พนักงานไปพร้อมๆ กับการทำงาน	PC 1	5.414	5.536	5.474
ให้โอกาสทำการทดลองเพื่อก่อให้เกิดความรู้ ใหม่ๆ	PC 2	5.140	4.741	4.948
แนวคิดใหม่ที่ได้รับการทดลอง นำไปทำ แบบจำลองสามารถเอามาใช้ได้	PC 3	4.954	4.750	4.852
พนักงานได้รับความรู้โดยการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของบุคคลที่เคยประสบความสำเร็จ	PC 4	5.612	5.614	5.609
สามารถซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใน มุมมองที่แต่ละคนสนใจ	PC 5	5.401	5.242	5.322
เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	PC 6	5.086	4.986	5.033
ส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ	PC 7	5.753	5.738	5.742
มีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ ทันสมัยให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทำให้ เรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น	PI 1	5.512	5.561	5.532
พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรม เป็นระยะๆ เมื่อมีโครงการใหม่ๆ หรือเรื่องใหม่ๆ	PI 2	5.577	5.418	5.496
พนักงานที่มีประสบการณ์แล้วได้รับการอบรม เป็นระยะๆ	PI 3	5.309	5.206	5.259
องค์กรนี้มีเวลาให้สำหรับกิจกรรมการศึกษาและ การฝึกอบรม	PI 4	5.077	4.947	5.020
องค์กรนี้ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	PI 5	5.467	5.405	5.445
องค์กรนี้มองว่าการฝึกอบรมมีคุณค่า	PI 6	5.598	5.701	5.652

ตารางที่ ค.3 (ต่อ)

ข้อความถาม	รหัส	ค่าเฉลี่ย (Mean)		
		กลุ่มสูง	กลุ่มต่ำ	โดยรวม
บรรยากาศของการสื่อสารภายในเป็นไปอย่าง ตรงไปตรงมาและน่าเชื่อถือ	CO 1	5.736	5.715	5.725
ในหน่วยงานของคุณ การพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่ กระทำได้ง่าย	CO 2	5.559	5.411	5.485
องค์การของคุณการพูดในสิ่งที่ใจคิดเป็นเรื่องที่ กระทำได้ง่าย	CO 3	5.195	4.929	5.065
พนักงานมีความรู้สึกสบายใจที่จะพูดเกี่ยวกับปัญหา และสิ่งที่ไม่เห็นด้วย	CO 4	5.340	5.088	5.220
กระตือรือร้นในการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่ ทำให้งานออกมามีและไม่ดี ในลักษณะการ แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล	CO 5	5.563	5.351	5.461
องค์การออกแบบงานให้ยืดหยุ่น เพื่อให้ท่านสามารถ ทดลอง พัฒนาและปรับปรุงได้	FA 1	5.113	4.890	5.007
มีการสนับสนุนระบบช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	FA 2	5.443	5.456	5.459
ให้โอกาสพนักงานให้มีอิสระที่จะทำงาน	FA 3	5.394	5.120	5.270
ให้โอกาสท่านตัดสินใจได้ด้วยตนเองที่จะทำงานที่ ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุได้	FA 4	5.606	5.532	5.578
เมื่อมีแนวคิดใหม่ๆ หน่วยงานนี้ได้นำไปทำการการ ทดสอบหรือทำแบบจำลอง ก่อนนำไปใช้จริง	FA 5	5.027	4.879	4.962
มีการสื่อสารสองทางคือ ส่ง Comment กลับไปยังต้น ทางการสื่อสาร (เขต, สำนักงานใหญ่)	FA 6	5.263	5.179	5.222
แสวงหาข้อมูลที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานเสมอ	KC 1	5.394	5.360	5.389
สืบค้นข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	KC 2	5.222	5.195	5.215
ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ใหม่ จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	KC 3	5.439	5.458	5.461
สนับสนุนพนักงานและทีมที่สามารถสร้างองค์ความรู้	KC 4	5.602	5.769	5.690

ตารางที่ ค.3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	รหัส	ค่าเฉลี่ย (Mean)		
		กลุ่มสูง	กลุ่มต่ำ	โดยรวม
สรุปรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานของตนเองและ กลุ่มเมื่อประสบความสำเร็จ	KA 1	5.403	5.285	5.343
รวบรวมวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	KA 2	5.394	5.252	5.322
รวบรวมขั้นตอนการจำลองเหตุการณ์ วิธีการ ทดสอบ ทดลอง วิธีปฏิบัติงาน	KA 3	5.077	4.812	4.945
รวบรวมปัญหาจากการจำลองเหตุการณ์ วิธีการ ทดสอบ ทดลอง วิธีปฏิบัติงาน	KA 4	5.032	4.698	4.877
รวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วิธีการปฏิบัติงานใหม่	KA 5	5.145	4.880	5.018
รวบรวมผลกระทบจากการปรับปรุงสินค้าและ บริการ	KA 6	5.136	4.761	4.968
เห็นคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อน ร่วมงาน/ทีมงาน/องค์กรมีเวทีให้แสดงความ คิดเห็นในเรื่องงานและอื่นๆ	KS 1	5.769	5.607	5.717
จัดการโอกาสให้มีการปรึกษาหารือ ถกเถียง โต้แย้งเพื่อหาวิธีการใหม่ๆ	KS 2	5.330	5.211	5.278
มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเชื่อมโยงความรู้ ระหว่าง กลุ่มคน/ฝ่ายต่างๆ ในสาขาและสาขา อื่นๆ	KS 3	5.493	5.220	5.370
ในระหว่างการประชุม ชักถาม แลกเปลี่ยน เรื่อง ของงานเปิดโอกาสให้พูดทุกแง่ทุกมุมอย่างมี ประสิทธิผล	KS 4	5.443	5.388	5.415
มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารด้วยระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ	KS 5	5.371	5.153	5.288
ใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลใน การตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงาน	KS 6	5.511	5.431	5.480

ตารางที่ ค.3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	รหัส	ค่าเฉลี่ย (Mean)		
		กลุ่มสูง	กลุ่มต่ำ	โดยรวม
ฝึกอบรมให้มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์และทดลองทำสิ่งใหม่	KU 1	5.289	5.147	5.224
พนักงานสามารถเข้ารหัส เลือกเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศตามความต้องการและความจำเป็นของตนเอง	KU 2	5.212	5.072	5.153
ได้เห็นความแตกต่างของวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจากแหล่งข้อมูลท้องถิ่นการรวบรวมและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	KU 3	5.095	5.129	5.115
ได้ศึกษาผลงานและมีการเรียนรู้ประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	KU 4	4.982	5.029	5.022
ได้ศึกษาผลงานและเกิดการเรียนรู้ประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจากการพูดคุยผ่านการประชุมทุกวัน	KU 5	5.303	5.191	5.258
ได้แนวทางในการทำงานจากรวบรวมไว้ในฐานข้อมูล	KU 6	5.059	5.038	5.051
สามารถศึกษา หาความรู้ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี กฎเกณฑ์วิธีการจากองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ในระบบฐานข้อมูลได้	KU 7	5.109	5.072	5.087
เปิดมุมมองการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่าย Intranet	KU 8	5.353	5.301	5.344

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมมีคะแนนอยู่ระหว่าง 1 – 7 โดย 1 หมายถึง พฤติกรรมเกิดขึ้นน้อยที่สุด และ 7 หมายถึง พฤติกรรมเกิดขึ้นมากที่สุด

ตารางที่ ค.4 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน

ตัวแปร	Standardized Coefficients	S.E.	CR.	Sig	SMC(R ²)
Drive	0.759	0.091	10.199	***	0.576
CR_IN	0.695	0.073	10.307	***	0.483
CR_Out	0.666				0.443
e1	.387	0.052	7.486	***	
e2	.775	0.074	10.433	***	
e3	.371	0.039	9.597	***	

ตารางที่ ค.5 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้

ตัวแปร	Standardized Coefficients	S.E.	CR.	Sig	SMC(R ²)
PC	0.818	0.047	17.805	***	0.669
PI	0.869	-			0.756
CO	0.674	0.053	14.243	***	0.454
FA	0.751	0.055	16.350	***	0.564
e1	0.311	0.033	9.429	***	
e2	0.284	0.040	7.044	***	
e3	0.609	0.049	12.423	***	
e4	0.555	0.049	11.370	***	

ตารางที่ ค.6 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรการจัดการความรู้

ตัวแปร	Standardized Coefficients	S.E.	CR.	Sig	SMC(R ²)
KC	0.794	0.047	18.261	***	0.630
KA	0.831	-			0.691
KS	0.890	0.048	20.421	***	0.792
KU	0.883	0.040	24.702	***	0.780
e1	0.387	0.032	12.055	***	
e2	0.408	0.042	9.732	***	
e3	0.227	0.028	7.981	***	
e4	0.250	0.032	7.919	***	

ตารางที่ ค.7 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	Standardized Coefficients	S.E.	CR.	Sig	SMC(R ²)
RC_ts	0.659	0.060	15.417	***	0.435
RC_tf	0.993	-			0.985
RC_S	0.854	0.045	21.943	***	0.729
e1	0.291	0.033	8.698	***	
e2	0.012	0.028	0.433	0.665	
e3	0.904	0.066	13.654	***	

ตารางที่ ค.8 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรนวัตกรรม

ตัวแปร	Standardized Coefficients	S.E.	CR.	Sig	SMC(R ²)
IN_pp	0.902	0.044	21.847	***	0.813
IN_pd	0.811	-			0.657
IN_str	0.914	0.045	22.045	***	0.836
e1	0.210	0.030	6.919	***	
e2	0.575	0.048	12.000	***	
e3	0.236	0.030	7.787	***	

ตารางที่ ค.9 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรผลการดำเนินงาน

ตัวแปร	Standardized Coefficients	S.E.	CR.	Sig	SMC(R ²)
Fin	-0.031	0.114	-0.583	0.560	0.001
Cus	0.874	-	-	-	0.763
Em	0.715	-	-	-	0.511
e1	0.495	0.046	10.759	***	
e2	0.160	0.033	4.852	***	
e3	2.334	0.159	14.642	***	

ตารางที่ ค.10 ผลการจัดอันดับประเภทลูกค้าในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง

อันดับที่	นักธุรกิจ A6.1		ข้าราชการA6.2		นักศึกษาA6.3		พ่อค้า-แม่ค้าทั่วไป A6.4		พนักงาน รัฐวิสาหกิจA6.5		พนักงานเอกชน A6.6		บริษัท/ห้าง หุ้นส่วน /ธุรกิจ SME A6.7		แม่บ้าน / ประชาชนA6.8	
	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent
อันดับ 1	7	3.2	8	3.6	4	1.8	92	41.6	1	.5	59	26.7	20	9.0	30	13.6
อันดับ 2	26	11.8	14	6.3	6	2.7	61	27.6	2	.9	28	12.7	17	7.7	43	19.5
อันดับ 3	22	10.0	24	10.9	6	2.7	17	7.7	4	1.8	44	19.9	22	10.0	54	24.4
อันดับ 4	31	14.0	31	14.0	14	6.3	18	8.1	8	3.6	30	13.6	41	18.6	17	7.7
อันดับ 5	30	13.6	44	19.9	21	9.5	15	6.8	23	10.4	11	5.0	18	8.1	20	9.0
อันดับ 6	25	11.3	32	14.5	35	15.8			50	22.6	14	6.3	16	7.2	9	4.1
อันดับ 7	24	10.9	16	7.2	37	16.7	1	.5	58	26.2	7	3.2	20	9.0	6	2.7
อันดับ 8	18	8.1	16	7.2	55	24.9			28	12.7	2	.9	30	13.6	19	8.6
Total	183	82.8	185	83.7	178	80.5	204	92.3	174	78.7	195	88.2	184	83.3	198	89.6
99.00	38	17.2	36	16.3	43	19.5	17	7.7	47	21.3	26	11.8	37	16.7	23	10.4
	221	100.0	221	100.0	221	100.0	221	100.0	221	100.0	221	100.0	221	100.0	221	100.0
ผลการจัด อันดับ	5		6		8		1		7		2		4		3	

ตารางที่ ค.11 ผลการจัดอันดับประเภทลูกค้าในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ

อันดับที่	นักธุรกิจ A6.1		ข้าราชการA6.2		นักศึกษาA6.3		พ่อค้า-แม่ค้าทั่วไป A6.4		พนักงาน รัฐวิสาหกิจA6.5		พนักงานเอกชน A6.6		บริษัท/ห้าง หุ้นส่วน /ธุรกิจ SME A6.7		แม่บ้าน / ประชาชนA6.8	
	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent
อันดับ 1	13	6.2	14	6.7	9	4.3	74	35.4	4	1.9	40	19.1	23	11.0	28	13.4
อันดับ 2	12	5.7	24	11.5	7	3.3	44	21.1	4	1.9	31	14.8	12	5.7	49	23.4
อันดับ 3	20	9.6	12	5.7	8	3.8	32	15.3	4	1.9	46	22.0	26	12.4	34	16.3
อันดับ 4	22	10.5	36	17.2	8	3.8	26	12.4	14	6.7	37	17.7	23	11.0	9	4.3
อันดับ 5	22	10.5	27	12.9	15	7.2	7	3.3	24	11.5	14	6.7	35	16.7	29	13.9
อันดับ 6	33	15.8	27	12.9	28	13.4	3	1.4	32	15.3	10	4.8	20	9.6	11	5.3
อันดับ 7	33	15.8	22	10.5	23	11.0	2	1.0	44	21.1	5	2.4	16	7.7	11	5.3
อันดับ 8	14	6.7	11	5.3	66	31.6	1	.5	32	15.3			20	9.6	7	3.3
Total	169	80.9	173	82.8	164	78.5	189	90.4	158	75.6	183	87.6	175	83.7	179	85.6
99.00	40	19.1	36	17.2	45	21.5	20	9.6	51	24.4	26	12.4	34	16.3	30	14.4
	209	100.0	209	100.0	209	100.0	209	100.0	209	100.0	209	100.0	209	100.0	209	100.0
ผลการจัด อันดับ	6		4		8		1		7		3		5		2	

ตารางที่ ค.12 ผลการจัดอันดับประเภทลูกค้าในกลุ่มสาขาโดยรวม

อันดับที่	นักธุรกิจ A6.1		ข้าราชการA6.2		นักศึกษาA6.3		พ่อค้า-แม่ค้าทั่วไป A6.4		พนักงาน รัฐวิสาหกิจA6.5		พนักงานเอกชน A6.6		บริษัท/ห้างหุ้นส่วน / ธุรกิจSME A6.7		แม่บ้าน / ประชาชน A6.8	
	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent	ความถี่	Percent
อันดับ 1	20	4.7	22	5.1	13	3.0	166	38.6	5	1.2	99	23.0	43	10.0	58	13.5
อันดับ 2	38	8.8	38	8.8	13	3.0	105	24.4	6	1.4	59	13.7	29	6.7	92	21.4
อันดับ 3	42	9.8	36	8.4	14	3.3	49	11.4	8	1.9	90	20.9	48	11.2	88	20.5
อันดับ 4	53	12.3	67	15.6	22	5.1	44	10.2	22	5.1	67	15.6	64	14.9	26	6.0
อันดับ 5	52	12.1	71	16.5	36	8.4	22	5.1	47	10.9	25	5.8	53	12.3	49	11.4
อันดับ 6	58	13.5	59	13.7	63	14.7	3	.7	82	19.1	24	5.6	36	8.4	20	4.7
อันดับ 7	57	13.3	38	8.8	60	14.0	3	.7	102	23.7	12	2.8	36	8.4	17	4.0
อันดับ 8	32	7.4	27	6.3	121	28.1	1	.2	60	14.0	2	.5	50	11.6	26	6.0
Total	352	81.9	358	83.3	342	79.5	393	91.4	332	77.2	378	87.9	359	83.5	377	87.7
99.00	78	18.1	72	16.7	88	20.5	37	8.6	98	22.8	52	12.1	71	16.5	53	12.3
	430	100.0	430	100.0	430	100.0	430	100.0	430	100.0	430	100.0	430	100.0	430	100.0
ผลการจัด อันดับ	6		5		8		1		7		3		4		2	

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นางสาวกฤตกร กัลยารัตน์

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ)
มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2538

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (คอมพิวเตอร์)
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2545

ประสบการณ์ทำงาน

พ.ศ. 2538 – 2540
พนักงาน บริษัท พรีเมียร์เงินทุน จำกัด (มหาชน)

พ.ศ. 2540 – ปัจจุบัน
รับราชการครู สังกัดโปรแกรมวิชาวิทยาการ
คอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

สัญญาอนุญาตให้เผยแพร่วิทยานิพนธ์

ทำที่ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันที่..... เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2553

สัญญานี้ทำขึ้นระหว่าง นางสาวกฤตกร กัลยรัตน์ ที่อยู่เลขที่ 1143/39 ถนนสุรนารายณ์ ตำบล ในเมือง อำเภอ เมือง จังหวัด นครราชสีมา ซึ่งต่อไปในสัญญานี้ เรียกว่า “ผู้อนุญาต” ฝ่ายหนึ่ง กับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่อยู่เลขที่ 118 หมู่ที่ 3 ถนน เสร้ไทย แขวง คลองจั่น เขต บางกะปิ จังหวัด กรุงเทพมหานคร ซึ่งต่อไปในสัญญานี้ เรียกว่า “ผู้รับอนุญาต” อีกฝ่ายหนึ่ง คู่สัญญาทั้งสองฝ่าย ได้ตกลงทำสัญญามีข้อความดังต่อไปนี้

1. ผลงานลิขสิทธิ์

ผู้อนุญาตเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์งานวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งสร้างสรรค์โดย นางสาว กฤตกร กัลยรัตน์ ผู้อนุญาต รับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์งานขึ้นเอง

2. เงื่อนไขการอนุญาต

ผู้อนุญาต ตกลงให้ผู้รับอนุญาตใช้สิทธิดังต่อไปนี้

2.1 ผู้รับอนุญาตมีสิทธิเผยแพร่ต่อสาธารณชน ซึ่งงานวิทยานิพนธ์ตามข้อ (1) เพื่อประโยชน์ในการวิจัยหรือการศึกษา อันมิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อหากำไร

2.2 ผู้อนุญาต อนุญาตให้ผู้รับอนุญาตใช้สิทธิตามข้อ 2.1 เพื่อใช้ในห้องสมุด และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของห้องสมุดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รวมทั้งเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของโครงการพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS)

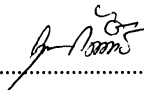
3. การโอนสิทธิและ/หรือหน้าที่ตามสัญญา

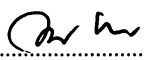
ผู้อนุญาตและผู้รับอนุญาตไม่สามารถโอนสิทธิ และ/หรือหน้าที่ความรับผิดชอบของตนตามสัญญานี้ให้แก่บุคคลภายนอกได้ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากอีกฝ่ายก่อน

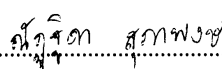
4. สิทธิของเจ้าของลิขสิทธิ์

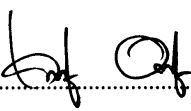
ภายใต้บังคับแห่งสัญญานี้ ผู้อนุญาตยังคงเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในงานวิทยานิพนธ์ตามสัญญานี้ทุกประการ

สัญญานี้ทำขึ้นเป็นสองฉบับ มีข้อความถูกต้องครบถ้วน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยตลอดแล้ว จึงลงลายมือชื่อพร้อมทั้งประทับตรา (ถ้ามี) ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บไว้ฝ่ายละหนึ่งฉบับ

ลงชื่อ..........ผู้อนุญาต
(นางสาว กฤตกร กัลยารัตน์)

ลงชื่อ..........ผู้รับอนุญาต
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

ลงชื่อ..........พยาน
(นางสาว นัฏฐิดา สุภาพงษ์)

ลงชื่อ..........พยาน
(นางสาว เบญจพร อันทอง)