

**ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้
บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง
และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
(Empirical Impact of Competition Rivalry, Knowledge Management,
Learning Climate, Readiness to Change, and Innovation
on Performance of Siam Commercial Bank Branches)**

ดร.กฤตกร กัลยารัตน์*

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มของสาขาธนาคารที่มีผลการดำเนินงานสูง-ต่ำ ในบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิง



สาเหตุกับผลการดำเนินงานของธนาคารสาขาที่มีระดับผลประกอบการสูง-ต่ำ 3) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้และรูปแบบของบรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่มธนาคารสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในประเทศไทยจำนวน 938 สาขา (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551) การศึกษาประกอบ

คำสำคัญ : สถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม ผลการดำเนินงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

* นักศึกษาในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ไปด้วย 2 ส่วน คือ การศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการศึกษาเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ แบบสอบถามจำนวน 430 สาขาที่ได้รับคืนมา แบ่งเป็น กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 221 สาขาและกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 209 สาขา การศึกษาเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการและการสังเกตการณ์ทำงานในสาขารักษาพยาบาลวิชาชีพจำนวน 20 สาขา โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 8 สาขา และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 12 สาขา ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสถิติ SPSS version 16.0 ร่วมกับโปรแกรม AMOS 7.0 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ($n = 221$) พบว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 142.39$, $df = 119$, $\chi^2/df = 1.197$, $ns.$, $GFI = .942$) 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 มี

อิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = .36$, $p < .05$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีนวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 92.9 อนึ่ง การที่การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของสาขาที่มีผลประกอบการสูง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมชี้ว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อตัวแปรระดับความพึงพอใจของพนักงานตัวแปรเดียวเท่านั้น นั่นคือ หากมีการจัดการความรู้ที่เน้นเพียงกระบวนการมากกว่าการสร้างการตระหนักถึงคุณค่าจะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานลดลง

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

ในส่วนท้ายของบทความได้จัดทำข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้ผลการศึกษากับรักษาพยาบาลวิชาชีพและหน่วยงานต่างๆ ไว้ด้วย

Abstract

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. 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 version 16.0 and AMOS version 7.0 is used for analyzing confirmatory factor analysis and causal relationships of structural equation.

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) 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) 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 article ends with implications and recommendations of this study which are applicable to Siam Commercial Banks and other organizations.

Key words: Competition Rivalry, Knowledge Management, Learning Climate, Readiness to Change, Innovation, Performance, Siam Commercial Bank (SCB)



บทนำ

จากอดีตถึงปัจจุบัน มีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงมากมายที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินไทยโดยเฉพาะในช่วง พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นช่วงวิกฤตเศรษฐกิจไทย ที่เรียกกันว่า “เศรษฐกิจฟองสบู่” สถาบันการเงินต่างๆ ต้องต่อสู้เพื่อแก้ไขปัญหาอันเกิดจากสินเชื่อการขาดสภาพคล่อง และการขาดความเชื่อมั่นจากลูกค้าและนักลงทุน (นวพร เรื่องสกุล, 2550: 171-179) อย่างไรก็ตาม ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กลับเป็นหนึ่งในสถาบันการเงินเพียงไม่กี่แห่งในขณะนั้นที่ยังคงได้รับความไว้วางใจและความเชื่อถือจากลูกค้าอย่างสูง เห็นได้จากกรมียอดเงินฝากรวมทุกสาขา ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2540 เท่ากับ 558,980 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2539 เป็นจำนวนเงิน 164,104 ล้านบาท นับเป็นอัตราการเติบโตที่สูงสุดในระบบธนาคารพาณิชย์ (นวพร เรื่องสกุล, 2550: 180-182)

ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์สามารถฝ่ามรสุมทางเศรษฐกิจดังกล่าวได้นั้นคือ การนำแนวคิด “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) มาใช้ โดยเริ่มจากปี พ.ศ. 2538 ซึ่งธนาคารฯ ได้ส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะความรู้และตื่นตัวในการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้แก่กันและกัน ตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ทีมงาน และองค์กร ทั้งยังก่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรไปพร้อมๆ กันด้วย (นวพร เรื่องสกุล, 2550: 182)

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ ซึ่งได้แก่สถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศ

การเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม ที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีระดับผลประกอบการสูง-ต่ำ และศึกษารูปแบบการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่มสาขานาคารไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ ผลการศึกษาที่ได้นอกจากเป็นการขยายพรมแดนแห่งความรู้เกี่ยวกับที่มาและประโยชน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะในธุรกิจทางการเงินแล้ว ยังน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่นๆ ในช่วงสภาวะเศรษฐกิจถดถอยอันเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจโลกและความผันผวนทางการเมืองของประเทศไทยในปัจจุบัน

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ในปัจจุบัน บรรดาผู้นำและนักวิชาการต่างเห็นพ้องกันว่า “การเรียนรู้” คือ องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาและคงสถานะได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรเอาไว้ (Stata, 1989; Senge, 1990a; Nonaka and Takeuchi, 1991; Schein, 1993; Slater and Narver, 1995; Liedtka, 1996; Baldwin et al., 1997; Goh and Richards, 1997; De Geus, 1998; Porth et al., 1999; Armstrong and Foley, 2003) Senge (1990b: 3-6) ระบุว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้จะเป็นสถานที่ส่งเสริมให้แสดงออกทางความคิด เกิดการขยายแนวความคิด และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ สามารถขยายขอบเขตความสามารถ ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การรังสรรค์นวัตกรรม และความสำเร็จ ต่อมา Garvin (1993: 78-91) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ จากข้างต้นจึงพบว่า “ความรู้” คือ สิ่งที่เป็นต่อการ

เพิ่มความสามารถ การพัฒนา และการปรับปรุง กระบวนการทำงานและตัวพนักงาน นำไปสู่การผลิต สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ทันสมัย ล้ำหน้าคู่แข่ง และส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร (Marquardt and Reynolds, 1994: 11-14)

Mullings (2007) ได้จำแนกคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการตั้งแต่ การสร้างความรู้ การตีความ การแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ กับ 2) ผลลัพธ์อันเกิดจากการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด กระบวนการทางสังคมและวัฒนธรรมภายในองค์กร ตลอดจนกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร ส่วน Phillips (2003) Kontoghiorghes et al. (2005) และ Poomontre (2005) ระบุว่า หัวใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การจัดการความรู้ และการมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นองค์กรที่มีการคิดและมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีภาวะผู้นำที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสื่อสารระหว่างกันที่ดี มีความสามารถจัดการความเปลี่ยนแปลง มีระบบการประเมินผลและให้รางวัลที่ดี และการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

จากการจำแนกคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปตัวแปรซึ่งสะท้อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรทั้ง 2 ของที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ อีกทั้ง การจำแนกตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 2 ลักษณะจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์และอธิบายถึงอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ลึกซึ้งกว่าการกำหนดให้องค์กรแห่งการเรียนรู้มี

คุณลักษณะเดียว อีกทั้งเมื่อพิจารณาถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยยังพบว่า บริบทของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ยังสอดคล้องกับการกำหนดตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ **ธนาคารไทยพาณิชย์มีระบบการจัดการความรู้** เช่น มีระบบ การสอนงานแบบพี่สอนน้อง เป็นการถ่ายทอด ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่อยู่ในตัวคน และมีระบบอินเทอร์เน็ต ระบบ E-Learning เป็นการถ่ายทอด ความรู้ที่อยู่นอกตัวคน และมี**การสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ภายในธนาคารไทยพาณิชย์** ตัวอย่างเช่น การกำหนดสถานการณ์การแข่งขัน และนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาใช้เป็นตัวผลักดันผลการดำเนินงาน ของสาขาภายในธนาคารไทยพาณิชย์ ทำให้พนักงาน ทุกคนเกิดความกระตือรือร้น ระดมสมอง และชวนช่วย หากลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ เพื่อเพิ่มผลงาน เกิดเป็น บรรยากาศในการเรียนรู้และกระบวนการจัดการความรู้ขึ้น ทำให้ลูกค้าพึงพอใจมาใช้สินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถดำเนินงานไปถึงซึ่งเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

การจัดการความรู้

สำหรับกระบวนการพัฒนาความรู้ในองค์กร นักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น Tarn and Wang (2001) ให้ทัศนะว่า กระบวนการเกิดขึ้นของความรู้มีอยู่ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การคัดเลือกข้อมูล (Knowledge Selection/Creation) 2) การรับข้อมูล (Knowledge Obtainment /Codification) 3) การแผ่ขยายข้อมูล (Knowledge Expansion/Distribution) 4) การประยุกต์ใช้ ข้อมูล (Knowledge Establishment /Utilization) และ 5) การสั่งสมข้อมูล (Knowledge Storage) ส่วน Bair (2003) ก็ได้นิยามกระบวนการพัฒนาความรู้ ภายในองค์กรออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 รวบรวม ความรู้ ระยะที่ 2 เชื่อมโยงความรู้จากฐานข้อมูลต่างๆ

มาช่วยทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และใช้ข้อมูลร่วมกัน ระยะที่ 3 พัฒนาประสิทธิภาพของคนในการใช้ความรู้จากฐานความรู้ต่างๆ

ในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้การจัดการความรู้ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้รับจากบุคลากรและองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ของสาขาที่ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาจากเอกสาร อินทราเน็ต และเว็บบล็อก 3) การเผยแพร่ความรู้ เช่น การนำกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้นำไปประยุกต์ใช้ และ 4) การใช้ความรู้ ได้แก่ การนำกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่

บรรยากาศการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2548) ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ ภายใต้หลักการสำคัญ 5 ประการคือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน 3) แบบจำลองทางความคิด 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งแนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับนักวิชาการในต่างประเทศ ได้แก่ Day (1994), Senge (1990b) และ Choi et al. (2009) ที่กล่าวถึงบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์การไว้ว่า 1) ทุกคนต้องมีพันธสัญญามุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ (Commitment to Learning) 2) การเปิดใจกว้าง (Open-Mindedness) 3) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Shared Vision) และ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ (Intra-organizational Knowledge Sharing) ซึ่งทั้ง 4 ประการข้างต้น ถูกเรียกในชื่อ “การเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้ (Learning Orientation)”

ทั้งนี้ Pedler et al. (1991) ได้แสดงพรรณนาในเชิงสนับสนุนว่า องค์การต่างๆ ที่จะก้าวเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จักต้องส่งเสริมและเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นในเรื่องการลงมือปฏิบัติจริง

การศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้ตัวแปร 1) การรับรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุม Morning Talk และการใช้อินทราเน็ต ความต่อเนื่องในการฝึกอบรมของพนักงาน และความต่อเนื่องของการประชุมแผนงานระหว่างหน่วยงาน 2) การส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจแก่พนักงาน การส่งเสริมให้มีการเปิดกว้างทางความคิดและยอมรับในความแตกต่าง การเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมเดียวกัน และการพัฒนาตัวเองของทุกคน 3) การติดต่อสื่อสาร เช่น การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ ความสามารถสื่อสารให้พนักงานปฏิบัติงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม การเปิดโอกาสให้มีการถกเถียง อภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และ 4) การยืดหยุ่นและการมีอิสระ เช่น การให้อิสระพนักงานในการวางแผนงานด้วยตัวเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การปลูกฝังค่านิยมกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจให้แก่พนักงาน การให้อำนาจในการทำงานของสาขาและพนักงานแต่ละคน เป็นตัวชี้วัดตัวแปรบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

สถานการณ์การแข่งขัน

ในหลายองค์การ จุดเริ่มต้นของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากแรงผลักดันจากปัจจัยภายนอก ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ให้นิยามเชิงปฏิบัติการว่า “สถานการณ์การแข่งขัน” โดย Chang and Lee (2008) ระบุว่า

สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เกิดการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และความซับซ้อนของปัจจัยแวดล้อม มีส่วนผลักดันให้องค์กรต้องสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Accumulation) ของตนขึ้นมา เริ่มจากการคัดเลือกแหล่งความรู้ (Knowledge Selection) การรับความรู้ (Knowledge Obtainment) การแผ่ขยายความรู้ไปยังหน่วยต่างๆ (Knowledge Expansion) การประยุกต์ความรู้เข้ากับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร (Knowledge Establishment) และการสั่งสมความรู้ (Knowledge Storage)

นอกจากนี้ Dobni (2006: 168) ยังได้ระบุถึงปัจจัยแวดล้อมหรือสถานการณ์การแข่งขันที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคตการบริการทางการเงินไว้ 4 ด้าน คือ 1) ลูกค้า ได้แก่ ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า การเลื่อมความนิยมในตัวบริษัท ทั้งนี้ได้กล่าวเสริมว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการบริการที่มุ่งเน้นความรู้ (Knowledge-Intensive Service Activities-KISA) เช่น R&D Services, Management Consulting (Albors et al., 2008: 411) 2) สถานการณ์การแข่งขัน เช่น คู่แข่งรายใหม่ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ 3) โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการ เช่น การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยลดต้นทุนดำเนินการช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ หรือการขาดแคลนทักษะทางเทคโนโลยีขั้นสูง (และ 4) กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ เช่น การผ่อนปรนหรือลดกฎเกณฑ์ในการดำเนินของธุรกิจ ฯลฯ ปัจจัยที่กล่าวมานี้ นอกจากจะเป็นแหล่งของโอกาสในการคิดค้นรูปแบบการดำเนินการใหม่ๆ ขององค์กร หรือช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ แก่ธุรกิจพร้อมกันนั้น ปัจจัยดังกล่าวก็ยังอาจเป็นจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจได้อีกด้วย

การศึกษาครั้งนี้กำหนดให้ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึงความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ภายนอกองค์กร เช่น การใส่ใจต่อตลาด (Market Orientation) 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการของธนาคาร หรือการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเพื่อรองรับกับการประยุกต์เทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ ในการทำงาน และ 3) ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธนาคารในการตระหนักรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของธนาคาร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการหากลวิธีเพื่อจูงใจพนักงานให้มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันทั้งภายนอกและภายในองค์กร เป็นตัวชี้วัดตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

Holt et al. (2007: 291) ระบุว่า พนักงานมีแนวโน้มจะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเมื่อพวกเขาไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหรือพัฒนาการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้น และเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารควรเน้นย้ำถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย ต่อมา Armenakis et al. (1993) หรือ Clarke et al. (1996) ได้เสนอแนวทางใหม่ในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change)

Kotter (1996) ระบุว่า ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องสนับสนุนพันธกิจและเป้าหมายองค์กร สนับสนุนการทำงานเป็นระบบและเป็นทีม มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมในกระบวนการทำงาน และสามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง (Parker, 1997; Trahan and Burke, 1996)

สำหรับการศึกษาค้นคว้านี้ กำหนดตัวแปรที่สะท้อนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ตัวแปร คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นผู้ตามทั้งในเชิงของปัญญา แรงบันดาลใจ และมีเสน่ห์ในการนำผู้คน (Avolio et al., 1999) 2) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจูงใจหรือกระตุ้นพนักงานผ่านการแลกเปลี่ยนค่าตอบแทนและการบริหารจัดการแบบกระตือรือร้น (Avolio et al., 1999) และ 3) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง การมีโครงสร้างในการดำเนินงานที่พร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การเหมาะสม และสามารถช่วยเหลือให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมให้เข้ามาช่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ให้อำนาจในการตัดสินใจ และอิสระในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และข้ามสายงาน

นวัตกรรมองค์การ

คำว่า “นวัตกรรม” (Innovation) มีรากศัพท์มาจากคำว่า “Innovate” ในภาษาลาติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้มากมายซึ่งมีประเด็นที่แตกต่างตามยุค ตามสมัย ขึ้นอยู่กับการศึกษาและการมุ่งเน้นกรอบแนวคิด ซึ่งมีลักษณะเฉพาะเจาะจงไม่เหมือนกันในแต่ละองค์การ สังคม หรือประเทศ ในอดีตนักวิชาการมองว่า นวัตกรรมเป็นผลลัพธ์ (Outcome)

Nonaka and Takeuchi (1995) และ Davenport and Prusak (1998) ระบุว่า ความรู้ก่อให้เกิดความฉลาดลาดแก่องค์การ (Wisdom of the Organization) ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการปรับปรุงการตัดสินใจต่างๆ ตลอดจนเสริมสร้างนวัตกรรม ผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ทั้งนี้ Dobni

(2006: 173-174) ได้ยกตัวอย่างเช่น นวัตกรรมของธุรกิจทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1980 เช่น การนำเอาระบบ ATM มาใช้หรือการที่ธนาคารพาณิชย์เริ่มนำเอาระบบธนาคารออนไลน์ (Online-Banking) มาใช้ รวมถึงการขยายตัวของธุรกิจบัตรเครดิต เป็นต้น

จากข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้นวัตกรรมของธนาคารไทยพาณิชย์ประกอบไปด้วยตัวแปร 1) นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่ธนาคารกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกันและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร 2) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึง การกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นคิดค้น หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดเร็วกว่าคู่แข่ง การปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอและ 3) นวัตกรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การปรับปรุงพฤติกรรมและสร้างมาตรฐานในการทำงานใหม่ๆ ภายในธนาคารขึ้นมา และธนาคารสามารถดึงเอาศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานออกมา เพื่อสนับสนุนการดำเนินการของธนาคารให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน

ผลการดำเนินงาน

Burke and Litwin (1992: 533) ให้ความหมายของผลการดำเนินงานว่า ผลลัพธ์หรือผลที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ผลลัพธ์ดังกล่าวประกอบด้วยความสามารถในการผลิต (Productivity) กำไร คุณภาพการบริการ และความพึงพอใจของลูกค้าหรือพนักงาน นอกจากนี้ตัวชี้วัดอื่นๆ ได้แก่ ความปลอดภัยในการทำงาน การให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม งานที่มีคุณค่า และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม โดยรวมแล้วองค์กรต้องสามารถทำให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานดีขึ้นเพื่อการคงอยู่ การจูงใจ และการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Beer and Walton, 1990)

สำหรับการวัดผลการดำเนินการของธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้วิจัยใช้ตัวชี้วัด 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง ระดับความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องของภาพลักษณ์ของธนาคาร มาตรฐานการให้บริการของสาขา และการมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย 2) ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ระดับความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และ 3) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการวัด KPI ของธนาคารในเรื่องรายได้ค่าธรรมเนียม, บัตรเครดิต, กองทุน, เงินฝาก, สินเชื่อ, ความพึงพอใจของลูกค้า โดยคะแนนเต็มในการวัด KPI ดังกล่าว คือ 1,200 คะแนน

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคครั้งนี้ ได้แก่ สาขาธนาคารไทยพาณิชย์ทั่วประเทศ จำนวน 938 สาขา (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551) แต่เนื่องจากหน่วยการวิเคราะห์อยู่ในระดับองค์กรซึ่งไม่สามารถตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ผู้จัดการสาขาเป็นตัวแทนของสาขาในการตอบแบบสอบถาม เนื่องจากผู้จัดการสาขาถือเป็นกลไกสำคัญที่มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการสาขานั้นๆ จึงถือได้ว่า เป็นตัวแทนของสาขาที่จะสามารถตอบคำถาม ในประเด็นต่างๆ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากสำนักงานใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ในการเก็บข้อมูลกับสาขาต่างๆ รวมถึงการจำแนกกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ โดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมามีจำนวนทั้งสิ้น 430 สาขา หรือคิดเป็น 45.84% ในจำนวนนี้แบ่งเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 221 สาขา (51.40%) และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 209 สาขา (48.60%)

ด้านข้อมูลของผู้จัดการสาขาซึ่งเป็นตัวแทนของสาขาในการตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 40-44 ปี (29.4%) มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วง 27-31 ปี (21.3%) และมีที่ตั้งอยู่ย่านธุรกิจในกรุงเทพฯ (26.3%) และในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 50-54 ปี (32.5%) และมีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วง 27-31 ปี (38.3%) ส่วนใหญ่ 26.3% มีที่ตั้งอยู่ย่านธุรกิจในกรุงเทพฯ

เครื่องมือที่ใช้ศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารสาขา เช่น ทำเลที่ตั้ง ประเภทของลูกค้า ฐานเงินฝาก จำนวนพนักงาน เพศ อายุ การศึกษาและประสบการณ์ของผู้จัดการ และตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้าง 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) ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของธนาคารสาขาที่ได้จัดและดำเนินกิจกรรมดังกล่าวมาน้อยเพียงใด ทั้งนี้แต่ละข้อคำถามมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน คือ จาก 1 - 7 คะแนน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังมีการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับประธานกรรมการบริหารธนาคารไทยพาณิชย์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการและการสังเกตการณ์การทำงานในสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ 20 สาขา แบ่งเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 8 สาขา และผลประกอบการต่ำ 12 สาขา เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ในการศึกษาคครั้งนี้

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามถูกนำไปทดสอบ (Pre-Test) กับผู้จัดการสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 50 สาขา เพื่อตรวจสอบถ้อยคำ การใช้ภาษา และประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ผู้ตอบสามารถอ่านเข้าใจง่าย และตอบแบบสอบถามได้อย่างตรงประเด็น หลังจากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด (Quality of Scale) และพบว่าแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง .81-.95

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสถิติ SPSS เพื่อวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS 7.0 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

สมมติฐานการวิจัย

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

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

สมมติฐานที่ 3: การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่าน

2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 2) นวัตกรรม

สมมติฐานที่ 4: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่านนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 5: นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์

ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model)

การวิเคราะห์โมเดลการวัดมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของโมเดลการวัด ประกอบไปด้วยการทดสอบ 1) ความตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดมีความคล้ายคลึงกันหรือสามารถแบ่งปันความแปรปรวนร่วมภายในโครงสร้างเดียวกันในระดับที่สูง (Hair et al., 2010: 709) โดยความตรงเชิงเหมือนวัดได้จาก 1.1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) และ 1.2) ค่าความผันแปรเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ควรมีค่ามากกว่า .50 (Hair et al., 2010: 709) และ 1.3) ค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: CR) ควรมีค่ามากกว่า .70 (Hair et al., 2010: 711) และ 2) ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษามีลักษณะจำเพาะแตกต่างไปจากตัวแปรอื่นๆ วัดจากค่ารากที่สองของค่าความผันแปรเฉลี่ยที่สกัดได้ (\sqrt{AVE}) ทั้งนี้ ค่า \sqrt{AVE} ควรมีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่สัมพันธ์กันในโครงสร้างเดียวกัน (Fornell and Larcker, 1981) ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนโดยตัวแปรสังเกตได้มี

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง .515-.924 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ .70 (Hair et al., 2006) และค่าความผันแปรเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าระหว่าง (ยกเว้นตัวแปรแฝงการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน ค่า .505-.787 สูงกว่าค่าที่กำหนดไว้ คือ .50 (Hair et al., 2006) ค่าความเชื่อถือได้ (CR) อยู่ระหว่าง .598-.998 CR = .598)

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบค่าความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัด (n = 430)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	จำนวนข้อคำถาม	α	λ	AVE	CR
ตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน (CR)	มิติตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน (Drive)	5	0.810	.76	.518	.813
	มิติการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน (CR_IN)	4	0.880	.69	.505	.598
	มิติการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก (CR_Out)	2	0.878	.67	.787	.991
ตัวแปรบรรยากาศในการเรียนรู้ (LC)	มิติการรับรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (PC)	7	0.875	.82	.546	.846
	มิติการส่งเสริมเรียนรู้ (PI)	6	0.908	.87	.588	.864
	มิติการติดต่อสื่อสาร (CO)	5	0.887	.67	.588	.988
	มิติกาวัยชื้อและอิสระในการทำงาน (FA)	6	0.912	.75	.631	.911
ตัวแปรการจัดการความรู้ (KM)	มิติการสร้างและค้นหาความรู้ (KC)	4	0.880	.79	.668	.889
	มิติการจัดเก็บความรู้ (KA)	6	0.953	.83	.825	.966
	มิติการแลกเปลี่ยนและการเผยแพร่ความรู้ (KS)	6	0.917	.89	.648	.917
	มิติการใช้ความรู้ (KU)	8	0.932	.88	.605	.924
ตัวแปรความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (RC)	มิติกาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (RC_tf)	5	0.852	.99	.641	.899
	มิติกาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (RC_ts)	4	0.880	.66	.522	.783
	มิติกอโครงสร้างองค์การ (RC_S)	7	0.921	.85	.538	.890
ตัวแปรนวัตกรรม (IN)	มิติกลยุทธ์ (IN_str)	5	0.905	.91	.648	.662
	มิติกผลิตภัณฑ์ (IN_Pd)	5	0.908	.81	.673	.975
	มิติกกระบวนการ (IN_Pp)	5	0.926	.90	.668	.801
ตัวแปรผลการดำเนินงาน (Perf)	มิติกความพึงพอใจของลูกค้า (Cus)	5	0.869	.87	.526	.846
	มิติกความพึงพอใจของพนักงาน (Em)	9	0.928	.71	.577	.924
	มิติกการเงิน (Fin)	2	0.053	-.03	-	-

ตารางที่ 2 แสดงการทดสอบความตรงเชิงจำแนก พบว่า ค่ารากที่สองของ AVE มีค่าระหว่าง .71-.91 ซึ่งสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในโครงสร้างเดียวกัน ดังนั้นจึงถือว่า ตัวแปรที่ศึกษา ในครั้งนี้มีความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาและค่ารากที่สองของ AVE

	\bar{X}	SD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.DRIVE	5.49	0.96	(0.72)																			
2.OUT	5.10	1.18	.51**	(0.85)																		
3.IN	5.83	0.85	.53**	.46**	(0.71)																	
4.PC	5.28	0.97	.62**	.53**	.46**	(0.74)																
5.PI	5.40	1.08	.58**	.46**	.61**	.61**	(0.77)															
6.CO	5.39	1.06	.45**	.36**	.37**	.54**	.59**	(0.77)														
7.FA	5.25	1.13	.55**	.43**	.33**	.62**	.65**	.61**	(0.81)													
8.KC	5.44	1.02	.53**	.44**	.40**	.64**	.66**	.66**	.65**	(0.82)												
9.KA	5.08	1.15	.52**	.50**	.46**	.60**	.59**	.57**	.62**	.67**	(0.91)											
10.KS	5.43	1.05	.56**	.45**	.44**	.63**	.58**	.67**	.70**	.61**	.64**	(0.80)										
11.KU	5.16	1.07	.50**	.45**	.41**	.61**	.62**	.61**	.63**	.70**	.68**	.69**	(0.78)									
12.RC_S	5.44	1.04	.52**	.37**	.36**	.57**	.61**	.68**	.64**	.66**	.63**	.64**	.69**	(0.75)								
13.RC_if	5.70	0.91	.50**	.33**	.37**	.53**	.58**	.63**	.68**	.66**	.55**	.62**	.62**	.65**	(0.80)							
14.RC_is	5.66	1.27	.37**	.33**	.31**	.44**	.41**	.48**	.52**	.54**	.48**	.58**	.53**	.56**	.66**	(0.72)						
15.IN_PP	5.26	1.13	.48**	.36**	.31**	.52**	.51**	.62**	.68**	.58**	.63**	.62**	.62**	.63**	.65**	.59**	(0.82)					
16.IN_PD	4.98	1.30	.47**	.39**	.31**	.50**	.53**	.50**	.62**	.47**	.63**	.58**	.66**	.69**	.54**	.44**	.63**	(0.82)				
17.IN_STI	5.34	1.14	.50**	.37**	.35**	.54**	.53**	.63**	.68**	.61**	.65**	.65**	.69**	.67**	.62**	.58**	.63**	.64**	(0.80)			
18.EM	5.47	1.01	.52**	.41**	.35**	.53**	.60**	.65**	.62**	.65**	.63**	.69**	.67**	.68**	.62**	.57**	.68**	.69**	.69**	(0.76)		
19.CUS	6.11	0.82	.46**	.29**	.43**	.46**	.44**	.47**	.48**	.53**	.42**	.59**	.47**	.57**	.64**	.46**	.69**	.41**	.59**	.62**	(0.73)	
20.FIN	3.30	1.53	0.01	-0.04	0.05	0.04	-0.02	-0.04	0.01	-0.04	-0.02	-0.02	0.02	0.04	0.02	-0.06	0.01	0.01	-0.04	0.01	-0.04	-

หมายเหตุ: ค่าในวงเล็บ คือ ค่ารากที่สองของ AVE (\sqrt{AVE}), * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

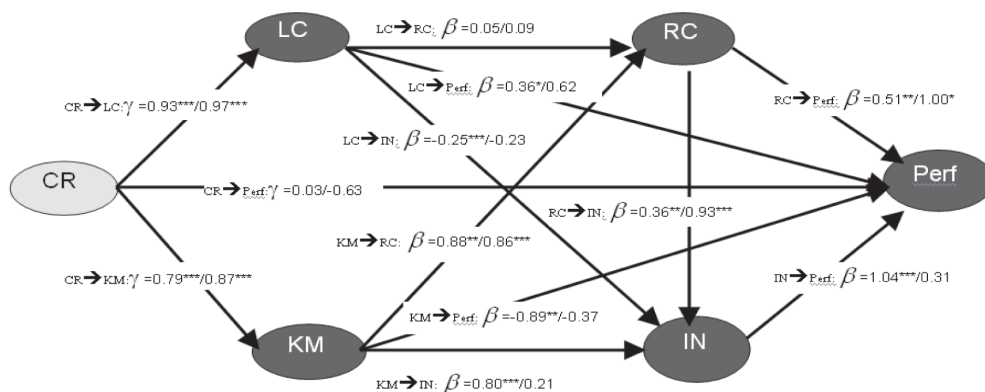
ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง (n = 221) พบว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 142.39$, $df = 119$, $\chi^2/df = 1.19$, *ns*, $CFI = .99$, $RMSEA = .03$) และพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ ($\gamma = .79$, $p < .001$) และบรรยากาศการเรียนรู้ ($\gamma = .93$, $p < .001$) และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นตัวแปรคั่นกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการความรู้ยังมีอิทธิพลโดยตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = -.89$, $p < 0.01$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีนวัตกรรมและความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรคั่นกลาง ส่วนบรรยากาศการเรียนรู้ พบว่า มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = .36$, $p < .05$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีนวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 92.9

อนึ่ง การที่การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของสาขาที่มีผลประกอบการสูง ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมชี้ว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อตัวแปรระดับความพึงพอใจของพนักงานตัวแปรเดียวเท่านั้น นั่นคือ หากมีการจัดการความรู้ที่เน้นเพียงกระบวนการมากกว่าการสร้างการตระหนักรู้ถึงคุณค่าจะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานลดลง

ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ (n = 209) พบว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 113.77$, $df = 94$, $\chi^2/df = 1.21$, *ns*, $CFI = .994$, $RMSEA = .03$) และพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ ($\gamma = .87$, $p < .001$) และบรรยากาศการเรียนรู้ ($\gamma = .97$, $p < .001$) ส่วนการจัดการความรู้ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านบรรยากาศการเรียนรู้พบว่า ไม่มีอิทธิพลใดต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ ร้อยละ 91.8

ภาพที่ 2 สรุปค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (?) ในโมเดลสมการโครงสร้าง



หมายเหตุ: β เรียงจากกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง / ต่ำ, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

อภิปรายผล

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

ผลการศึกษา พบว่า สถานการณ์การแข่งขันไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขารนาครไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการต่ำ-สูง 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) การสร้างความร่วมมือระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กร (Inter-Functional Coordination) เพื่อสร้างคุณค่าที่ดีเลิศแก่ลูกค้าขององค์กร (Narvar and Slater, 1990) มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กรโดยเฉพาะผลประกอบการทางการเงิน

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

ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของสาขาที่มีผลประกอบการสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Slater and Narver (1995) Baker and Sinkula (1999)

และ Choi et al. (2009) ที่พบว่า บรรยากาศภายในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning Orientation) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance) แต่กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำกลับไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งตรงกับผลการศึกษาของ Hsu and Wang (2008: 60) ที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนขององค์กรกับนโยบายและแนวปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนความรู้

ข้อค้นพบข้างต้นอาจอธิบายได้ว่า ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง ผู้จัดการส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 40-45 ปี (29.4%) ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำที่ผู้จัดการส่วนใหญ่จะมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 50-54 ปี (32.5%) ด้วยความที่ช่องว่างด้านอายุของผู้จัดการสาขาที่มีผลประกอบการสูงกับพนักงานไม่ห่างกันมากนัก อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงานเป็นไปอย่างราบรื่น กล่าวคือผู้จัดการสาขาที่มีความเข้าใจพนักงานด้วยกันค่อนข้างสูงส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีในสาขา ข้อเสนอแนะดังกล่าว ยังยืนยันได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาที่มีผลประกอบการสูง ซึ่งพบว่า ในกลุ่มสาขารนาครไทยพาณิชย์ที่มีผลประกอบการสูง มีการจัดกิจกรรม Morning Talk หรือ Evening Talk บ่อยกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ในกิจกรรมดังกล่าวผู้จัดการสาขาจะสอนงานให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพน้อยและพนักงานใหม่ การพูดคุย ทำความเข้าใจ และแจ้งข่าวสารจากสำนักงานใหญ่ให้กับพนักงานทุกคน ได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน ตลอดจนเป็นช่องทางติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวันโดยเฉพาะการแจ้งข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานและการร่วมกันแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการกรณีที่พนักงานทำงานไม่เข้าเป้า ทำผิดกติกา ผิดกฎระเบียบ หรือทำงานผิดพลาด เป็นต้น

การศึกษานี้ยังพบว่า **บรรยากาศการเรียนรู้เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ระหว่างสถานการณ์การแข่งขันกับผลการดำเนินงานในสาขาที่มีผลประกอบการสูง** ปรากฏการณ์ดังกล่าวยืนยันด้วยผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาซึ่งพบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงกำหนดให้พนักงานจดบันทึกการดำเนินงานประจำวันแต่ละวัน อีกทั้ง กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงยังมีพฤติกรรมการทำงานที่เน้นการทำงานหนักในไตรมาสแรกเนื่องจากไตรมาสแรกมีเทศกาลมีการจับจ่ายใช้สอยสูง เช่น การระดมเงินฝากช่วงตรุษจีน ในช่วงดังกล่าว ลูกค้าบางกลุ่มอาจจะเพิ่งได้รับเงินโบนัส เงินปันผล ก็สามารถนำมาฝากเพื่อเพิ่มมูลค่าได้อีกด้วย ส่งผลต่อยอดการฝากเงิน ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีผลประกอบการสูงที่มีการตระหนักต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันและมีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะมีผลประกอบการที่สูงกว่ากลุ่มที่มีผลประกอบการต่ำ

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

ผลการศึกษา พบว่า ในสาขาที่มีผลประกอบการสูง การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขาและยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างสถานการณ์การแข่งขันและผลการดำเนินงานของสาขาอีกด้วย ผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Albors et al. (2008) Harlow (2008: 157) ที่พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานการณ์การแข่งขันของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์มี 2 ระดับ คือ การแข่งขันภายนอกและการแข่งขันภายใน ซึ่งในการแข่งขันภายนอกเป็นการแข่งขันระหว่างสาขาธนาคารไทยพาณิชย์กับสาขาของธนาคารอื่นๆ ที่เปิดให้บริการอยู่ในทำเลที่ตั้งใกล้เคียงกัน

ส่วนการแข่งขันภายในเป็นการแข่งขันที่ธนาคารไทยพาณิชย์สร้างขึ้นเพื่อผลักดันให้ผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารเพิ่มมากขึ้น ด้วยสภาวะการแข่งขันภายนอกและภายในที่รุนแรง ธนาคารจึงต้องมีการนำเอาการจัดการความรู้มาช่วยในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน เช่น ให้พนักงานเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน เป็นแบบที่สอนน้อง จับคู่คนเก่งกับคนไม่เก่งเพื่อสอนงานกัน การเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ใหม่ของธนาคารผ่านระบบ E-Learning หรือระบบ Intranet เป็นต้น

อนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง การวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยกำหนดให้ตัวแปรต้น คือ การจัดการความรู้และตัวแปรตาม คือ 1) ความพึงพอใจของพนักงาน 2) ความพึงพอใจของลูกค้า และ 3) ผลประกอบการทางการเงิน ทางลบ ซึ่งว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบเฉพาะกับความพึงพอใจของพนักงาน อธิบายได้ว่า อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมุ่งเน้นการใช้ความรู้ที่เข้มข้นมากเกินไปภายในธนาคาร เช่น การมุ่งเน้นการฝึกอบรม การพบประพุดคุยกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การเพิ่มยอดเงินฝากและยอดขายผลิตภัณฑ์ขององค์กร ผนวกกับมาตรการจูงใจพนักงานโดยเฉพาะที่เป็นตัวเงินยังไม่อาจตอบสนองความต้องการของพนักงานเท่าที่ควร รวมถึงการมีระบบการประเมินผลที่เข้มข้น ซึ่งอาจเป็นปัจจัยกดดันทำให้พนักงานเกิดความเครียด และส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ประเด็นต่อมา ผลการศึกษาได้ชี้ว่า **ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กรในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำ** ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ธนาคารไทยพาณิชย์มีการตั้งสมมติฐานความรู้ขององค์กรไว้ในฐานข้อมูลโดยความรู้ดังกล่าวประกอบ

ไปด้วยความรู้เกี่ยวกับสาขา ผู้นำ พนักงานที่ประสบความสำเร็จ ข้อมูลเกี่ยวกับความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน เช่น พฤติกรรมทุจริต กลโกงต่างๆ จากมิชชัน หรือข้อมูลความรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ เช่น กิจกรรม Morning Talk การประชุมเขตการประชุม Forum การฝึกอบรม การทำ E-Learning ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการสอนงาน การเรียนรู้จากทีมหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จผ่านทางเวทีสัมมนา การดูงานที่สาขานั้นๆ การพูดคุยระหว่างพนักงานกับพนักงาน หรือระหว่างผู้จัดการสาขากับผู้จัดการสาขา แม้กระทั่งระหว่างทีมงาน ซึ่งข้อมูลจากคลังความรู้ทั้งหมดข้างต้นจะถูกนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของสำนักงานใหญ่ในแต่ละปีให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขัน

นอกจากนี้ ผลการศึกษาายังพบว่า **นวัตกรรมขององค์กรยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการความรู้กับผลประกอบการ รวมถึงเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างบรรยากาศในการเรียนรู้กับผลประกอบการในกลุ่มผลประกอบการสูง** ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากโดยปกติแล้วทีมงานในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงจะมีความสามารถในการสั่งสม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสมอันจะนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมทั้งกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินการ เช่น ตัวอย่างทีมเครื่องจักรสีม่วงซึ่งรวบรวมคนเก่งจากสาขาต่างๆ มาสั่งสมและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในระหว่างกัน พร้อมกันนั้น ยังมีการถ่ายโอนความรู้ต่างๆ ไปสู่สาขานาการต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมทันที่

สมมติฐานที่ 4: ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่านนวัตกรรม

ผลการศึกษา พบว่า **ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำ** ความสัมพันธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Albert (2006: 18-19) ที่ระบุว่า บทบาทของผู้บริหาร (หนึ่งในตัวแปรสังเกตได้ที่สะท้อนตัวแปรแฝงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาครั้งนี้) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อการส่งเสริมให้ HP Lab ก้าวไปสู่การเป็นห้องปฏิบัติการชั้นนำของโลก ผู้วิจัยยังพบอีกว่า **นวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำ** ซึ่งหากพิจารณาบริบทของธนาคารไทยพาณิชย์ ความพร้อมในการรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการเกิดขึ้นของนวัตกรรมองค์กร โดยผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า ผู้จัดการสาขามีโอกาสและกระตุ้นให้มีการนำแนวคิด วิธีการ และกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตาม KPI ตามที่สำนักงานใหญ่กำหนด (ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป) รวมถึงการที่สำนักงานใหญ่ยังมีการมอบรางวัล “World Class” ให้แก่สาขาที่มีการบริการลูกค้ายอดเยี่ยมและได้มาตรฐานสากล ถือเป็นกระตุ้นให้สาขานาการต่างๆ เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการลูกค้าของสาขานาการให้เกิดความประทับใจ (ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน) สุดท้าย การที่โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันของธนาคารถูกออกแบบไว้ให้แบนราบยังเอื้อให้ผู้จัดการสาขาได้มีโอกาสสอนงานและเป็นผู้นำทีมพนักงานในการเปิดตลาดกับลูกค้าใหม่ๆ มีการถ่ายทอดกลยุทธ์ต่างๆ ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อาทิ การบริการแบบ Delivery เข้าหาแหล่งลูกค้าใหม่ๆ เช่น สถานศึกษาต่างๆ ว่างานเทศกาลต่างๆ แหล่งผู้มีฐานะ โครงการบ้านจัดสรร โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น ซึ่งผลจากปัจจัยด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงข้างต้นได้นำไปสู่การสร้างสรรค์

วิธีการทำงานใหม่ๆ หรือพฤติกรรมใหม่ๆ อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจ ผลประกอบการของสาขา ก็จะดีขึ้นตามไปด้วย

สมมติฐานที่ 5: นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์

ผลการศึกษา พบว่า นวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อผลการดำเนินการของกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Roger (1995) ที่พบว่า นวัตกรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการศึกษาของ Rhodes et al. (2008: 93) ที่ได้จำแนกนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมด้านการผลิตและนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งนวัตกรรมทั้ง 2 มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

เมื่อพิจารณาถึงการดำเนินการของธนาคารไทยพาณิชย์ ตัวอย่างการเกิดขึ้นของนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร ได้แก่ นวัตกรรมเรื่อง “เครื่องจักรสีม่วง” ซึ่ง ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย ประธานกรรมการบริหารธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ระบุว่า เป็นวิธีการดึงคนเก่งของแต่ละสาขามาอยู่ทีมกลางของเขต เพื่อที่จะออกไปช่วยสาขาที่อยู่ในเขตนั้นๆ ในเรื่องของการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายนอกจากจะไปช่วยในการทำงานแล้ว ทีมเครื่องจักรสีม่วงยังจะทำหน้าที่ในการสอนงานให้แก่พนักงานในสาขาเพื่อเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีและนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของสาขา ผลที่ได้ตามมา คือ ผลการดำเนินงานทางการเงินของสาขาเป็นไปตามเป้าหมายลูกค้าพึงพอใจ เพราะพนักงานสาขาเรียนรู้แนวการดำเนินการที่ดีในการตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างเหมาะสมตรงกับตรงความต้องการ เช่น การแนะนำการลงทุนให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการศึกษา

1. การบันทึกความรู้ที่เป็น tacit ให้กลายเป็นความรู้ที่เรียกว่า explicit จากที่ผู้วิจัยการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาทั้ง 15 ท่าน พบว่า แต่ละท่านมีความเชี่ยวชาญมากมายที่ยังไม่ได้ถ่ายทอดให้ลูกน้องจนหมด หรือถ่ายทอดสอนงานแล้ว แต่ลูกน้องไม่สามารถรับไว้ได้ทั้งหมด และไม่มีกรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งความรู้ความชำนาญนั้นมีความสำคัญต่อการทำให้องค์กร ทีม และบุคคลนั้นประสบความสำเร็จได้ เมื่อบุคลากรที่เชี่ยวชาญคนนั้นๆ ออกจากหน่วยงานไป ทั้งการเกษียณอายุ ย้ายที่ทำงาน หรือลาออกไป ความรู้ก็ออกจากองค์กรไปด้วย ขณะที่พนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร กว่าที่จะมีความรู้และความชำนาญมากๆ ก็ต้องใช้เวลาเรียนรู้ นานพอสมควรกว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

2. ธนาคารไทยพาณิชย์ควรที่จะสนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ไปพร้อมๆ กับการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการรวมตัวแปรการจัดการความรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ภายใต้ชื่อตัวแปรใหม่ “การจัดการความรู้เต็มรูปแบบ” พบว่า การจัดการความรู้แบบเต็มรูปแบบมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญอยู่ที่ระดับ .001 ($\beta = 0.16$, $p < .001$) ความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญอยู่ที่ระดับ .001 ($\beta = 0.19$, $p < .001$) และผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญอยู่ที่ระดับ .001 ($\beta = 0.27$, $p < .001$) ผลข้างต้นชี้ว่า การผนึกตัวแปรทั้ง 2 ร่วมกันจะทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีพลังในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินให้เพิ่มสูงขึ้น

3. การนำองค์ความรู้และลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ที่ได้จากการศึกษาไปพัฒนาผู้จัดการ และพนักงานในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ เพื่อให้มีภาวะผู้นำที่พร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดกำลังใจ เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความก้าวหน้าในงานมากยิ่งขึ้น และเป็นการสร้างทายาทให้แก่องค์กรต่อไป

4. การประเมินผลความสำเร็จ ความคุ้มค่าในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

5. การกำหนด KPI ตามศักยภาพของสาขา โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสมของลักษณะลูกค้า ความต้องการของลูกค้า สินค้าและการให้บริการเป็นสำคัญ

6. ผลที่ได้จากการศึกษานี้เป็นประโยชน์กับองค์กร หน่วยงานต่างๆ โดยองค์กรสามารถนำกรณีศึกษาของธนาคารไทยพาณิชย์ไปปรับปรุงผลการดำเนินงานได้ โดยการสร้างให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ พร้อมกับสร้างการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดสถานการณ์การแข่งขันที่เอื้อต่อการเกิดบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ซึ่งจากการศึกษา ทำให้พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการออกแบบกระบวนการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้เป็นอย่างดี โดยเริ่มจากการปรับทัศนคติของพนักงานไปในทิศทางที่ต้องการ เมื่อทัศนคติเปลี่ยน พฤติกรรมจึงเปลี่ยนแปลงตาม และเมื่อพฤติกรรมที่ต้องการเกิดขึ้น องค์กรจึงพยายามรักษาพฤติกรรมนั้นให้ดำเนินเป็นปกติจึงเกิดเป็นความเคยชิน

จนกลายเป็นนิสัยของพนักงานในองค์กร และเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด เมื่อองค์กรใดทำได้เช่นนี้ก็สามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานได้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ข้อจำกัดการศึกษา

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross-Sectional) โดยทำการศึกษาผลการดำเนินงานของธนาคารปี พ.ศ. 2551 จึงทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-เมษายน พ.ศ. 2552 ดังนั้นผลการศึกษานี้เป็นผลที่ได้จากช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษาวิจัยเท่านั้น

2. การวิจัยนี้มีข้อจำกัดในเรื่องการไม่ได้ข้อมูลจากแหล่งจริง โดยเฉพาะในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้า และพนักงานซึ่งผู้จัดการสาขาเป็นตัวแทนในการตอบ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลของผู้วิจัย เนื่องจากการวิจัยนี้ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นผู้อนุรักษ์ในการเก็บข้อมูลทั้งหมด

3. การเข้าถึงข้อมูลทางการเงินของธนาคารเพื่อนำมาใช้เป็นตัววัดผลการดำเนินงานผู้วิจัยได้พบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินมากมาย ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลทางการเงิน เช่น ROI, ROE, ROA หรือกำไรสุทธิ เป็นต้น แต่เนื่องจากข้อมูลบางส่วนเป็นความลับ ทำให้การศึกษานี้ผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลสรุปผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551 เพียง 2 รายการ ได้แก่ 1) คะแนนรวมของ KPI และ 2) กำไรสุทธิ

เอกสารอ้างอิง

- นวพร เรืองสกุล. 2550. ๑๐๐ ปี จากบุคคลิกย์สู่ไทยพาณิชย์. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.
- วิจารณ์ พานิช. 2548. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย. 2540. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: “ที่มาและที่ไป”. วารสารข้าราชการ. 42 (พฤษภาคม): 16-26.
- 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.; Hervas, J. L. and Marquez, P. 2008. Application of the KISA Concept to Innovation Dynamics and Its Impact on Firm's Performance. **Management Research News**. 31 (6): 404-417.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Baldwin, T. T.; Danielson, C. and Wiggernhorn, W. 1997. The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition. **Academy of Management, Executive**. 11 (4): 47-57.
- 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.
- Beer, M. and Walton, E. 1990. Developing the Competitive Organization: Interventions and Strategies. **American Psychologist**. 45 (2): 154-161.

- Burke, W. and Litwin, G. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. **Journal of Management**. 18: 523-545.
- 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.
- 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.
- Clarke, J. S.; Ellett, C. D.; Bateman, J. M. and Rugutt, J. K. 1996. **Differentiating Receptivity and Resistance to Change in Higher Education Settings: Possible Linkages to Organizational Effectiveness**. Paper Presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, Dallas, Texas.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. 1998. **How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press.
- Day, G. S. 1994. The Nonaka and Takeuchi e 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.
- Dobni, C. B. 2006. Developing an Innovation Orientation in Financial Services Organizations. **Journal of Financial Services Marketing**. 11 (2): 166-179.
- 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.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**. 18 (1): 39-50.
- Garvin, D. A. 1993. Building the Learning Organization. **Harvard Business Review**. (July-August): 78-91.
- Goh, S. C. and Richards, G. 1997. Benchmarking the Learning Capability of Organization. **European Management Journal**. 2 (2): 575-583.
- Grant, R. M. 1996. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Creation. **Organization Science**. 7 (4): 375-387.

- Greenley, G. E. 1995. Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies. **British Journal of Management**. 6 (1): 1-13.
- 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.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J. and Anderson, R. E. 2010. **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- 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.
- Harlow, H. 2008. The Effect of Tacit Knowledge on Firm Performance. **Journal of Knowledge Management**. 12 (1): 48-163.
- Holt, D. T.; Armenakis, A. A.; Field, H.S. and Harris, S. G. 2007. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. **Journal of Applied Behavioral Science**. 43: 232-255.
- 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.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**. 57: 53-70.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. (January-February): 71-79.
- 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.
- Liedtka, J. M. 1996. Collaborating across Lines of Business for Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**. 10 (2): 20-34.
- 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.

- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. 1994. **The Global Learning Organization**. Burr Ridge, I.L.: Irwin Professional.
- Mullings, L. C. 2007. **Learning Collaborative as a Mechanism for Organizational Learning: Lesson from Two Hospitals**. Doctoral dissertation, Columbia University, New York.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**. 54: 20-35.
- 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.
- 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.
- Pedler, M.; Burgoyne, J. G. and Boydell, T. 1991a. **The Learning Company**. 2th ed. London: McGraw-Hill.
- Phillips, B. T. 2003. A Four-Level Learning Organization Benchmark Implementation Model. **The Learning Organization**. 10 (2): 98-105.
- 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.
- 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.
- Rogers, E. M. 1995. **Diffusion of Innovations**. 4th ed. New York: Free Press.

- Rumelt, R. P. 1984. Toward a Strategic Theory of the Firm. In **Competitive Strategic Management**. M. Lamb, ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Schein, E. H. 1993. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- 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.
- Spender, J. C. 1996. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**. 17: 45-62.
- Stata, R. 1989. Organizational Learning: The Key to Management Innovation. **Sloan Management Review**. 30: 63-73
- 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.
- Trahant, B. and Burke, W. 1996. Traveling through Transitions. **Training and Development**. 50: 37-41.
- Von Hippel, E. 1988. **The Sources of Innovation**. Oxford University Press: Oxford.
- Von Krogh, G.; Nonaka, I. and Ichijo, K. 1997. Develop Knowledge Activists. **European Management Journal**. 5 (5): 475-483