

อิทธิพลของวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบ การตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอน ความรู้ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการธนาคารพาณิชย์ไทย

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, DECISION MAKING MODEL, TRUSTFULNESS AND KNOWLEDGE TRANSFERS FACTORS TOWARD OFFICERS PERFORMANCE OF THAI COMMERCIAL BANKS

सरारवर्ण र्णैंगकलपवंग्

Sarawan Ruangkalapawongse*

สมเดจ รุ่งศรีสวัสดิ์**

Somdech Rungsisawat**

บัณฑิต พ้งนัรณด์***

Bundit Pungnirund***

เกษมสันต์ พัพฒนัศรึศักด์****

Kasemson Pipatsirisak****

* นักศึษาปริญญาเอก หลักรัฐบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

* D.B.A., Candidate, Doctor of Business Administration Program in Management, Suan Sunandha Rajabhat University.

* Email: saruangk@hotmail.com

** อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

** Advisor, Assistant Professor, Faculty of Management Science, Suan Sunandha Rajabhat University.

** Email: somdech98@hotmail.com

*** อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

*** Co - Advisor, Assistant Professor, College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University.

*** Email: bunditpung@hotmail.com

**** อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

**** Co - Advisor, Assistant Professor, Graduate School, Bangkok University.

**** Email: kasemson.p@bu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ต่อวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ การถ่ายโอนความรู้ และการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 2) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณพร้อมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินการในประเทศไทยโดยที่มีการร่วมทุนกับผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างชาตินั้นกว่าร้อยละ 50 ในเขตกรุงเทพมหานคร 4 แห่ง จำนวน 385 คน ซึ่งคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ตามสูตรที่ใช้หาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1967) ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างเป็นแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างตามระดับชั้นแบบสัดส่วนโดยการเทียบชั้นแบบสัดส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการใน 4 ธนาคาร ขั้นตอนที่ 2 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากพนักงานระดับปฏิบัติการใน 4 ธนาคาร ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 385 คน แต่ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน เพื่อสำรวจไว้สำหรับแบบสอบถามที่ผู้ตอบนั้นตอบคำถามไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยต่อวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ การถ่ายโอนความรู้ และการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยมีความคิดเห็นในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยเชิงปริมาณสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางตรงระหว่างกัน คือ วัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อรูปแบบการตัดสินใจและการถ่ายโอนความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .001 ความไว้วางใจมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อการถ่ายโอนความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และการถ่ายโอนความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .001 ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางอ้อมระหว่างกัน คือ วัฒนธรรมขององค์กรและความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานทางอ้อมผ่านอิทธิพลของการถ่ายโอนความรู้ สำหรับตัวแปรแฝงที่ไม่มีอิทธิพลระหว่างกัน คือ รูปแบบการตัดสินใจไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน วัฒนธรรมขององค์กรและรูปแบบการตัดสินใจไม่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจของพนักงาน ในการศึกษาครั้งนี้ธนาคารพาณิชย์ไทยควรสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้พนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยินดีที่จะถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นจะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรโดยรวม

คำสำคัญ: วัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ การถ่ายโอนความรู้ การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

Abstract

This research aims to 1) study the level of organization culture, the decision making model, trustfulness, knowledge transfer and performance of Thai commercial bank officer 2) study the influence of organization culture, decision making model, trustfulness and knowledge transfer to the performance of Thai commercial bank officers. This research is a quantitative research with in-depth interviews. The quantitative research questionnaires from a sample of the employees of the bank's operations in Thailand, which has a joint venture with the shareholders naturalized foreigners for more than 50 percent in Bangkok 4 of 385 people, which calculated. The sample

is based on a formula that uses a sample size of Yamane (1967). The sampling method is multi-stage sampling; step 1 sampling according to a ratio to compare the proportion of employees operating in four banks, step 2 to select the sample to the staff operating in four banks were all 385 people but to this study, the researchers used a sample of 400 people to spare for all those who answered the survey questions is not exhaustive. Data analysis for quantitative research was operated by using a Structure Equation Model (SEM). The results showed that the overall opinion of Thai commercial bank officers on the culture of the organization, decision making model, trustfulness, knowledge transfer and the performance of Thai commercial bank officers was high. This was relevant to the result of in-depth interview. The study found that organization culture has positive direct influence on decision-making model and knowledge transfer at a statistical significance of .001. The trustfulness has a positive direct influence on the transfer of knowledge at a statistical significance of .01. And the transfer of knowledge has a positive direct influences on the performance of employees at a statistical significance of .001. However, the organization's culture and the trust has an indirect influence on the performance of employees through knowledge transfer. Lastly decision making model has no influence on the performance of employees, the organization culture and the decision making model has no influence on the employee trustfulness. In this study, Thai commercial bank should establish organization culture in order to make employee trust each other and willing to transfer knowledge. This would be effect the good performance and beneficial to the organization as a whole.

Keywords: Organization Culture, Decision Making Model, Trustfulness, Knowledge Transfer, The Performance of Thai Commercial Bank Officers

บทนำ

จากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 เกิดการควบรวมกิจการระหว่างประเทศครั้งใหญ่ในประเทศไทย สถาบันการเงินหลายแห่งถูกปิดกิจการ กิจการที่มีปัญหาทางการเงินจึงต้องการเงินลงทุนจากต่างประเทศเพื่อมาปรับโครงสร้างกิจการโดยการควบรวมกิจการ ซึ่งจากวิกฤตเศรษฐกิจดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อระบบธนาคารพาณิชย์ไทยโดยมีกลุ่มทุนจากต่างประเทศทยอยเข้าถือหุ้นในธนาคารพาณิชย์อย่างต่อเนื่อง การถือหุ้นโดยต่างชาติดังกล่าวจึงทำให้เกิดการปรับตัวทางด้านการบริหารและการจัดการของธนาคารพาณิชย์ที่กลุ่มทุนธนาคารต่างประเทศถือหุ้นใหญ่ ซึ่งธนาคารเหล่านี้ล้วนแต่ นำเอาการบริหารและเทคโนโลยีของธนาคารแม่มาใช้อย่างเด่นชัด (อุกฤษฏ์ ปัทมานันท์ และรัตพงษ์ สอนสุภาพ, 2556) และจากการที่ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีต่างชาติเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ จึงทำให้เกิดความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมที่เป็นวัฒนธรรมต่างชาติกับวัฒนธรรมของพนักงานปฏิบัติการที่เป็นคนไทย อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของตัวผู้ที่เข้ามาบริหารงานซึ่งมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้น บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักอยู่เสมอว่าผู้บริหารชาวต่างชาติมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันออกไปและแต่ละบุคคลต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงวัฒนธรรมในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ (การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม, 2556)

สำหรับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ได้แก่ Hofstede (1991); House, Gupta, Hanges, Javidan and Dorfman (2004) และจากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อาทิ Awadh and Saad (2013) วัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อรูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้ อาทิ Morgan and Hunt (1994); Spang and Ozcan (2009); Vaara, Sarala, Stahl and Bjorkman (2012) รูปแบบการตัดสินใจกับความไว้วางใจ อาทิ Osborne (2010) รูปแบบของการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อาทิ Amzat and Idris (2012) ความไว้วางใจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อาทิ Duan, Nie & Coakes, E. (2010) และการถ่ายโอนความรู้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อาทิ Rhodes, Hung, Lok, Lien, and Wu (2008) นอกจากนี้มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร อาทิ Stahl, Kremershof and Larsson (2004); Stahl and Voigt (2005) ในขณะที่ยังไม่มีการศึกษาโดยนำประเด็นที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกันมาศึกษาและอธิบายผลกระทบของประเด็นเหล่านั้น ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

วัตถุประสงค์ (การวิจัย)

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยต่อวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ การถ่ายโอนความรู้ และการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยประกอบด้วย 1) แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กร ใช้แนวคิดของ House et al. (2004) และ Hofstede (1991) โดยครอบคลุมใน 9 ประเด็นที่ใช้อธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กร (ตามที่ระบุไว้ในภาพที่ 1) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม อาทิ Awadh and Saad (2013); Spang and Ozcan (2009); Xiao, Zheng, Pan and Xie (2010); Weissenberger-Eibl and Spieth (2006) พบว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อรูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ การถ่ายโอนความรู้ และการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) รูปแบบการตัดสินใจใช้รูปแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ Rowe and Boulgarides (1994) ประกอบด้วยรูปแบบการตัดสินใจที่เน้น

การใช้คำสั่ง รูปแบบการตัดสินใจที่เน้นการวิเคราะห์ รูปแบบการตัดสินใจที่เน้นแนวคิด และรูปแบบการตัดสินใจที่เน้นพฤติกรรม ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม อาทิ Olson et al. (2007); Rahim, Shukor and Ilias (2003) พบว่ารูปแบบการตัดสินใจมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจและการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) ความไว้วางใจ ใช้รูปแบบความไว้วางใจตามแนวคิดของ Luhmann (1979); Tan and Tan (2000); Aryee, Budhwar and Chen (2002); Findikli, Gulden and Semercioz (2010); Paliszkievicz (2012) ซึ่งได้แบ่งรูปแบบของความไว้วางใจไว้ 2 กรณี ได้แก่ ความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจในองค์กร และจากการทบทวนวรรณกรรม อาทิ Chen and Lovvorn (2011); Duan, Nie and Coakes (2010) พบว่าความไว้วางใจมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้และการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงาน 4) การถ่ายโอนความรู้ ใช้รูปแบบการถ่ายโอนความรู้ตามแนวคิดของ Rhodes et al. (2008) และ Duan et al., (2010) ซึ่งประกอบด้วยการจัดระบบของการถ่ายโอนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ระดับบุคคล และการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรม อาทิ Raula, Vuksic and Stemberger (2012) พบว่า การถ่ายโอนความรู้มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงาน 5) การปฏิบัติงานของพนักงาน ใช้รูปแบบตามแนวคิดของ Stahl, Kremershof and Larsson (2004) ซึ่งประกอบด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ ประสิทธิภาพในการทำงาน และความตั้งใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณพร้อมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยตัวแปรอิสระ ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้ ตัวแปรตาม คือ การปฏิบัติงานของพนักงาน ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณนั้น ประชากรที่ใช้ในการการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินการในประเทศไทยที่มีการร่วมทุนกับผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างชาติเกินกว่าร้อยละ 50 ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) และธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมดจำนวน 9,974 คน (ข้อมูลธนาคาร, 2557) ส่วนกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในกรุงเทพมหานคร จำนวน 385 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ตามสูตรที่ใช้หาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1967) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างเป็นแบบหลายขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างตามระดับชั้นแบบสัดส่วน โดยทำการเทียบชั้นแบบสัดส่วนของพนักงานใน 4 ธนาคาร ขั้นตอนที่ 2 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละธนาคาร 385 คน โดยผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน เพื่อสำรองไว้สำหรับแบบสอบถามที่ผู้ตอบนั้นตอบคำถามไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

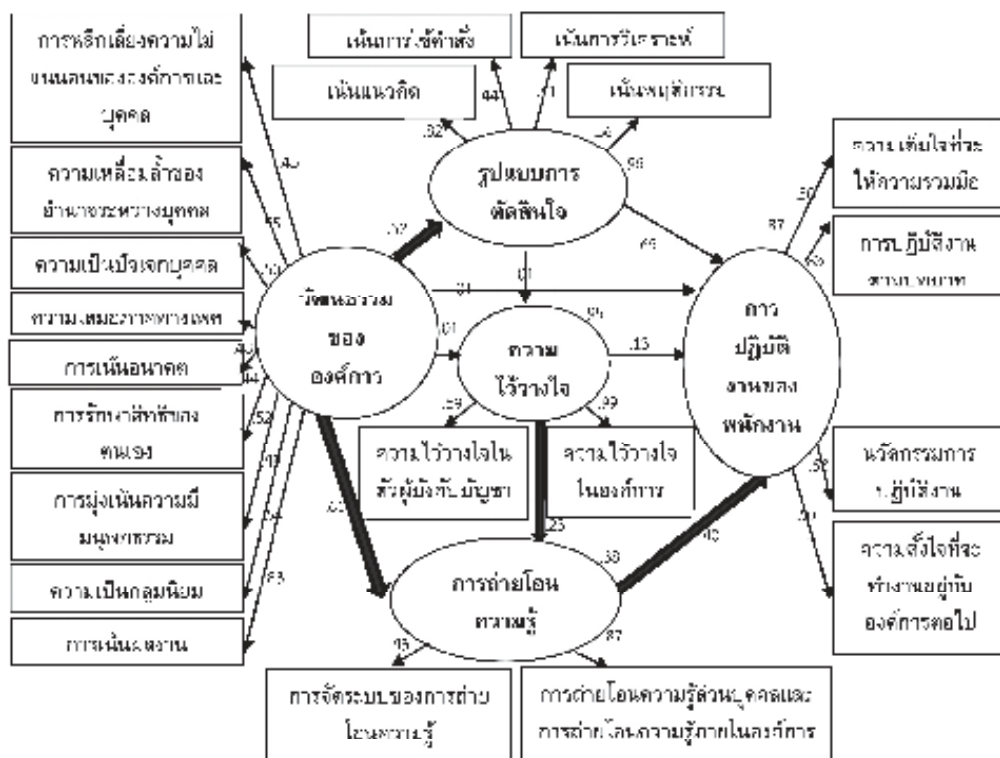
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ซึ่งวัดความตรงของเนื้อหาในแบบสอบถาม (Content Validity) ด้วยดัชนีแสดงค่าความสอดคล้อง เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่าเท่ากับ 0.886 ส่วนค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามใช้วิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient of Alpha) ได้ดังนี้คือ วัฒนธรรมขององค์กร ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .983 รูปแบบการตัดสินใจค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .952 ความไว้วางใจ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .887 การถ่ายโอนความรู้ เท่ากับ .895 และการปฏิบัติงานของพนักงาน ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .954 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM)

ส่วนการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลที่ได้จะนำมาสนับสนุนกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ 4 แห่ง จำนวน 10 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ตามเนื้อหาของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้และใช้การบรรยายความในการอธิบายผลการศึกษา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1) วัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ การถ่ายโอนความรู้ และการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยด้านวัฒนธรรมขององค์กรจะเน้นผลงาน รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะเน้นพฤติกรรม ความไว้วางใจพนักงานจะให้ความไว้วางใจในองค์กร การถ่ายโอนความรู้พนักงานให้ความสำคัญกับการถ่ายโอนความรู้ส่วนบุคคลและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร ส่วนการปฏิบัติงานของพนักงานจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามบทบาท

อิทธิพลของวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางตรงระหว่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อรูปแบบการตัดสินใจ ($\beta=0.32$) วัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการถ่ายโอนความรู้ ($\beta=0.61$) วัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการถ่ายโอนความรู้ ($\beta=0.21$) และวัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อการถ่ายโอนความรู้ ($\beta=0.82$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ความไว้วางใจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการถ่ายโอนความรู้ ($\beta=0.23$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการถ่ายโอนความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\beta=0.40$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวแปรแฝงมีอิทธิพลทางอ้อมระหว่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานทางอ้อมผ่านอิทธิพลของการถ่ายโอนความรู้ ($\beta=0.03$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานทางอ้อมผ่านอิทธิพลของการถ่ายโอนความรู้ ($\beta=0.09$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรแฝงที่ไม่มีอิทธิพลระหว่างกัน ได้แก่ รูปแบบการตัดสินใจไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน วัฒนธรรมขององค์กรและรูปแบบการตัดสินใจไม่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจของพนักงาน โดยแบบจำลองสมการโครงสร้าง วัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ การถ่ายโอนความรู้และการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-square = 169.053, (146df) CMIN/DF = 1.158, P-value = .093

RMR = .016, GFI = .962, AGFI = .939, CFI = .987, RMSEA = .020

ภาพที่ 1 แบบจำลองอิทธิพลของวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ การถ่ายโอนความรู้ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

ผลการศึกษาตามภาพข้างต้นพบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกของแบบจำลองโครงสร้างได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กรสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการตัดสินใจได้ร้อยละ 96 สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความไว้วางใจได้ร้อยละ 95 สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการถ่ายโอนความรู้ได้ร้อยละ 38 และสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยได้ร้อยละ 87

2) สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 10 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารจะมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานโดยให้พนักงานยึดหลักการปฏิบัติที่มุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ วัฒนธรรมขององค์กรอาจมีบทบาทสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้ เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กรเน้นในเรื่องผลงาน ดังนั้นพนักงานในองค์กรทุกคนจำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมขององค์กรอาจไม่มีบทบาทที่สำคัญต่อความไว้วางใจเพราะวัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่เน้นที่ผลงานซึ่งผลประโยชน์จะตกเฉพาะรายบุคคลตามผลงาน ดังนั้นบุคคลจึงต้องการได้ผลงานความไว้วางใจกันจึงอาจลดลง ส่วนด้านรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร/หัวหน้างาน ผู้บริหารจะรับฟังคำแนะนำและเห็นคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจและพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา แต่เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กรเน้นผลงานพนักงานจึงให้ความสำคัญกับผลงานของตนเอง ดังนั้นการปฏิบัติงานอาจไม่ได้มาจากความสำคัญของรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารและความไว้วางใจในหัวหน้างาน เพราะพนักงานมีเป้าหมายที่เน้นผลงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง

สำหรับด้านความไว้วางใจนั้น พนักงานให้ความไว้วางใจต่อองค์กร เพราะองค์กรไม่ใช่ตัวบุคคลจึงไม่มีความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง มีการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเป็นธรรม และยุติธรรมในการประเมินผลงานของพนักงาน แต่เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่เน้นผลงาน ซึ่งผลประโยชน์จะตกเฉพาะรายบุคคลตามผลงาน จึงทำให้ความไว้วางใจกันลดลง ดังนั้นความไว้วางใจจึงอาจไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนด้านการถ่ายโอนความรู้ พนักงานของธนาคารมีการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ปิดบังกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร สำหรับเครื่องมือที่พนักงานใช้ถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน ได้แก่ ฐานข้อมูลความรู้ของธนาคาร โทรศัพท์จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การสนทนาแบบเห็นหน้ากัน ในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น พนักงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีความชำนาญเกี่ยวกับงานที่ทำ และต้องมีความสามารถเรียนรู้งานใหม่ได้เร็ว

สำหรับการศึกษาเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมขององค์กรรูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

1. การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรรูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ การถ่ายโอนความรู้ และการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ข้อค้นพบสำคัญ คือ

1.1) วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยที่เป็นธนาคารต่างประเทศถือหุ้นข้างมากมีลักษณะที่เน้นผลงาน เพราะกิจการธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันกันสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีฐานลูกค้าเดิมในประเทศเป็นจำนวนมาก ซึ่งลูกค้ามีการใช้บริการธนาคารเดิมอย่างต่อเนื่องและยาวนาน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สำนักบริหารการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว, 2553) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน สอดคล้องกับ Sablatura (2012) ซึ่งได้อธิบายว่าวัฒนธรรมขององค์กรที่เกิดจากการเน้นผลงานนั้นพนักงานจะได้รับการสนับสนุนให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารจะมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานโดยให้พนักงานยึดหลักการปฏิบัติที่มุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2) รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร/หัวหน้างานมีลักษณะของการเน้นพฤติกรรม กล่าวคือผู้บริหารตัดสินใจโดยพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา ทั้งนี้เพราะผู้บริหาร/หัวหน้างานจะมุ่งเน้นคน และการประเมินประสิทธิผลสอดคล้องกับ Rowe and Boulgarides (1987); Gingras (2006) ซึ่งได้อธิบายว่า รูปแบบการตัดสินใจที่เน้นพฤติกรรมนั้นการตัดสินใจจะหลีกเลี่ยงการเกิดข้อขัดแย้งภายในองค์กร การตัดสินใจพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่อาจจะตามมาอีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ว่า ผู้บริหารจะฟังยอมรับคำแนะนำและเห็นคุณค่าในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงานโดยพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา

1.3) ความไว้วางใจมีลักษณะของความไว้วางใจในองค์กรโดยพนักงานมั่นใจว่าองค์กรมีความยุติธรรมในการประเมินผลงานของพนักงาน ทั้งนี้เพราะธนาคารมีการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเป็นธรรมสอดคล้องกับ Paliszkievicz (2012) ซึ่งได้อธิบายว่าความไว้วางใจในองค์กรนั้น สามารถแสดงให้เห็นได้จากการให้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานและพนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเสมอภาคกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ว่าพนักงานให้ความไว้วางใจต่อองค์กร เพราะองค์กรไม่ใช่ตัวบุคคลจึงไม่มีความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง มีการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเป็นธรรม และมีความยุติธรรมในการประเมินผลงานของพนักงาน

1.4) การถ่ายโอนความรู้ของพนักงานมีลักษณะของการถ่ายโอนความรู้ส่วนบุคคลและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร โดยพนักงานพอใจที่มีการแสดงความคิดเห็นและส่งผ่านความคิดเห็นทางฐานข้อมูลออนไลน์ และมีการจัดเก็บความรู้ไว้ในฐานข้อมูลความรู้ของหน่วยงาน บุคลากรทุกภาคส่วนของธนาคารสามารถเรียกใช้งานได้ สอดคล้องกับ Ngoc (2013) Marquefs, Ortiz and Merigo (2013) ซึ่งได้อธิบายว่าการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร พนักงานสามารถเข้าถึงช่องทางที่จะรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการทำงาน มีการแสดงความคิดเห็นและส่งผ่านความคิดเห็นทางฐานข้อมูลออนไลน์ และยังสามารถค้นหาข้อมูล

ต้องการจากฐานข้อมูลขององค์กรได้โดยง่าย อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ว่าธนาคารเปิดโอกาสให้มีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน

1.5) การปฏิบัติงานของพนักงานมีลักษณะของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Job performance) โดยสามารถวัดได้จากการปฏิบัติงานตามบทบาท คือ พนักงานใส่ใจในงานของตนเองที่จะต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้น ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบตามคำอธิบายลักษณะงาน (Lee, Tan & Javalgi, 2010; Campbell, 1990) พนักงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีความชำนาญเกี่ยวกับงานที่สอดคล้องกับ Dizgah, Chegini and Bisokhan (2012) ซึ่งได้อธิบายว่าการปฏิบัติงานตามบทบาท ได้แก่ พนักงานทำงานได้เสร็จสมบูรณ์ตามหน้าที่ที่ระบุไว้ในรายละเอียดของงานและงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องครบถ้วน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ว่าพนักงานของธนาคารทุกคนต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ชำนาญในงานที่ทำ และต้องมีความสามารถเรียนรู้งานใหม่ได้เร็ว มีการพัฒนา วิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การอธิบายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้กับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกันระหว่างทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี ทั้งนี้สามารถอธิบายรายละเอียดเฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่ธนาคารต่างชาติถือหุ่นข้างมากได้ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์และศึกษาอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่เป็นธนาคารต่างประเทศถือหุ่นข้างมากพบว่า วัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านการถ่ายโอนความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นมีความแตกต่างจากงานวิจัยของ Uddin et al. (2013) ซึ่งได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับนักวิชาการข้างต้นอาจเนื่องมาจาก วัฒนธรรมขององค์กรเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้การบริหารประสบความสำเร็จและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารส่วนใหญ่จะเน้นที่ผลงานเป็นหลัก ดังนั้นการได้มาซึ่งผลงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด พนักงานจึงต้องมีการถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยสนับสนุนงานวิจัยของ Syauta, Troena, Setiawan and Solimun (2012) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.2 การวิเคราะห์และศึกษาอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรกับรูปแบบการตัดสินใจพบว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อรูปแบบการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมขององค์กรเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมของคนในองค์กรทำให้พฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงและระบบความคิดสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบการตัดสินใจ (Amzat & Idris, 2012) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gingras (2006) ซึ่งได้อธิบายว่า วัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลต่อรูปแบบการตัดสินใจ โดยผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักยังพบเช่นเดียวกันว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารเพราะวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่ผลงานของพนักงานเป็นสำคัญ

2.3 การวิเคราะห์และศึกษาอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรกับการถ่ายโอนความรู้พบว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อการถ่ายโอนความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมขององค์กรที่เน้นผลงานมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้ และข้อมูลที่ตนเองมีอยู่โดยไม่ปิดบังกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vaara et al. (2012) ซึ่งได้อธิบายว่า วัฒนธรรมที่แตกต่างกันขององค์กรนั้นมีผลกระทบทางบวกกับการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการถ่ายโอน

ความรู้ อีกทั้งผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าวัฒนธรรมขององค์การอาจมีบทบาทสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้ เพราะวัฒนธรรมขององค์การที่เน้นในเรื่องผลงานทั้งผลงานส่วนบุคคลและผลงานของหน่วยงาน พนักงานในองค์การทุกคนจึงจำเป็นต้องมีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยรวม

2.4 การวิเคราะห์และศึกษาอิทธิพลระหว่างความไว้วางใจกับการถ่ายโอนความรู้พบว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อการถ่ายโอนความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากความไว้วางใจจะทำให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันทำให้งานบรรลุเป้าหมายทั้งตัวบุคคลและองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen and Lovvorn (2011) ซึ่งได้อธิบายว่า ความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญของความรวดเร็วในการถ่ายโอนความรู้ และความไว้วางใจยังเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Duan et al., 2010) ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่ว่า การถ่ายโอนความรู้ การแบ่งปันความรู้กันต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลความรู้ระหว่างกัน

2.5 การวิเคราะห์และศึกษาอิทธิพลระหว่างความไว้วางใจกับการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า ความไว้วางใจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านการถ่ายโอนความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยข้างต้นมีความแตกต่างจากงานวิจัยของ Xiao et al. (2010) ซึ่งได้อธิบายว่าความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับนักวิชาการข้างต้นอาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์การที่เน้นผลงานพนักงานต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้ผลงานของตนเองเป็นหลักและบางครั้งพนักงานมีเป้าหมายคนละแบบอาจทำให้ความไว้วางใจที่มีต่อกันลดลง แต่เนื่องจากพนักงานต้องทำงานร่วมกัน ดังนั้นจึงต้องมีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันจึงทำให้ความไว้วางใจไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ความไว้วางใจกลับมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านการถ่ายโอนความรู้ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ว่า ความไว้วางใจไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าวัฒนธรรมขององค์การส่วนใหญ่เน้นที่ผลงาน และพนักงานมีความคาดหวังในเรื่องผลตอบแทนที่จะตามมา ซึ่งผลประโยชน์จะตกเฉพาะรายบุคคลตามผลงานจึงทำให้ความไว้วางใจกันลดลง ดังนั้นความไว้วางใจจึงไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.6 การวิเคราะห์และศึกษาอิทธิพลระหว่างการถ่ายโอนความรู้กับการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า การถ่ายโอนความรู้มีอิทธิพลทางตรงและมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับ Vaara et al. (2012) ว่าการถ่ายโอนความรู้ส่งผลกระทบทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ว่า พนักงานธนาคารมีการถ่ายโอนความรู้กันเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยรวม

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

1. เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์การเป็นประเด็นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรมขององค์การของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้นมีคุณลักษณะเด่นคือเน้นผลงาน ดังนั้นพนักงานทุกคนควรได้รับการประเมินตามผลงานที่ทำได้อย่างมีคุณภาพ

2. การถ่ายโอนความรู้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพนักงานจะให้ความสำคัญกับการถ่ายโอนความรู้ส่วนบุคคลและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์การ ดังนั้นธนาคารควรสนับสนุนให้พนักงานมีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน เช่น การแสดงความคิดเห็นและส่งผ่านความคิดทางฐานข้อมูลออนไลน์ เป็นต้น

3. การปฏิบัติงานของพนักงานจะดีขึ้นนั้น ธนาคารต้องพิจารณากระบวนการในภาพรวม กล่าวคือธนาคารจะต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมขององค์การ การสร้างความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้ให้มีประสิทธิภาพก่อน โดยวัฒนธรรมขององค์การที่มุ่งเน้นผลงาน ธนาคารจะต้องสร้างความไว้วางใจให้

เกิดขึ้นกับพนักงาน และเมื่อพนักงานเกิดความไว้วางใจแล้วพนักงานจึงจะมีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. การประยุกต์ใช้แบบจำลองวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการตัดสินใจ ความไว้วางใจ และการถ่ายโอนความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการถ่ายโอนความรู้จะมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงต้องให้ความสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการถ่ายโอนความรู้ส่วนบุคคลและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นและส่งผ่านความคิดเห็นทางฐานข้อมูลออนไลน์ ซึ่งพนักงานสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในโอกาสต่อไปควรจะพิจารณาศึกษาตัวแปรที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้แต่ไม่ส่งผลทางตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงว่าเพราะเหตุใดตัวแปรที่ได้ทำการศึกษาจึงไม่ส่งผลทางตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และควรนำมาเป็นตัวแปรในเชิงสาเหตุอีกหรือไม่ โดยควรพิจารณาในเชิงทฤษฎีและทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมหากต้องการนำตัวแปรที่ไม่ได้ส่งผลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญเข้ามาใช้ในการศึกษาครั้งต่อไป

2. การศึกษาในโอกาสต่อไปควรจะพิจารณาศึกษาตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย เช่น บรรยากาศภายในองค์กร การสื่อสารในองค์กร เพราะตัวแปรดังกล่าวเป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นจึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สำนักบริหารการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว. (2553). *การศึกษาสถานภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.
- การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม. (2556). สืบค้น 15 กรกฎาคม 2556, จาก http://www.synaptic.co.th/ma_naging_cultural_diversity_th.html.
- ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด. (2557). *สถิติจำนวนพนักงานธนาคาร*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- ธนาคารยูโอบี จำกัด. (2557). *สถิติจำนวนพนักงานธนาคาร*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด. (2557). *สถิติจำนวนพนักงานธนาคาร*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด. (2557). *สถิติจำนวนพนักงานธนาคาร*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- อุกฤษฏ์ ปัทมานันท์ และรัตพงษ์ สอนสุภาพ. (2556). *แบงก์ไทยหลังวิกฤต 40 พลวัตการปรับตัวและการแข่งขันใหม่*. สืบค้น 12 กรกฎาคม 2556, จาก <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2006q2/2006june22p4.htm>
- Amzat, I. H. & Idris, D. A. R. (2012). Structural equation models of management and decision making styles with job satisfaction of academic staff in Malaysian research University. *International Journal of Educational Management*, 26(7), 616-645.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Awadh, A. M. & Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 169-172.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Chen, J. S. & Lovvorn, Al. S. (2011). The speed of knowledge transfer within multinational enterprises: The role of social capital. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 46-62.
- Dizgah, M. R., Chegini, M. G. & Bisokhan, R. (2012). Relationship between job satisfaction and employee job performance in Guilan public sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(2), 1735-1741.
- Duan, Y., Nie, W. & Coakes, E. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management*, 47(7-8), 356-363.
- Findikli, M. A., Gulden, A. & Semercioz, F. (2010). Subordinate trust in supervisor and organization: Effects on subordinate perceptions of psychological empowerment. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1).
- Gingras, C. (2006). *Effects of managers' leadership styles and decision-making styles on appraisal of employees' critical thinking performance*. (Doctoral dissertation). California: Touro University.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- House, R. J., Gupta, V., Hanges, P. J., Javidan, M. & Dorfman, P. W. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Lee, O. F., Tan, J. A. & Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 129-150.

- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New York: John Wiley & Sons.
- Marques, P. D., Ortiz, P. M. & Merigo, M. J. (2013). The effect of knowledge transfer on firm performance: An empirical study in knowledge-intensive industries. *Management Decision*, 51(5), 973-985.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Ngoc, P. T. B. (2013). *An empirical study of knowledge transfer within Vietnam's IT companies national economics University, Hanoi*. (Doctoral dissertation). Switzerland: University of Fribourg.
- Olson, B. J., Bao, Y. & Parayitam, S. (2007). Strategic decision making within Chinese firms: The effects of cognitive diversity and trust on decision outcomes. *Journal of World Business*, 42(1), 35-46.
- Osborne, D. G. (2010). *The relationship of goal-directedness, generalized trust, and the manager's decision making style*. (Doctoral dissertation). Minnesota: Capella University
- Paliszkievicz, J. (2012). Orientation on trust and organizational performance. *Management, Knowledge and Learning International Conference, 2012*, 203-212.
- Rahim, A. R., Shukor, A. S. & Llias, S. (2003). *Truths and myths of management practices and job satisfaction among middle level management at public institution of higher learning in Malaysia*. Retrieved 14 November 2013, from http://repo.uum.edu.my/270/1/Truths_and_myths_of_management_practices_and_job.pdf.
- Rašula, J., Vuksic, V. B. & Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y-H. & Wu, C. (2008). Factors influencing organization knowledge transfer: Implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 84-100.
- Rowe, A. J. & Mason, R. O. (1987). *Managing with style: A guide to understanding, assessing, and improving decision making*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Rowe, A. J. & Boulgarides, J. D. (1994). *Managerial Decision Making*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Sablatura, M. T. (2012). *A comparative GLOBE study: Regional differences in cultural values, cultural practices and perspectives of leadership between research administrators in the United States, Europe and Australasia*. (Doctoral dissertation). Texas: Lake University San Antonio.
- Spang, K. & Ozcan, S. (2009). Cultural differences in decision making in project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 70-93.
- Stahl, G. K., Kremershof, I. & Larsson, R. (2004). Trust dynamics in mergers and acquisitions: A case survey. *Paper presented at the Academy of Management Conference*. New Orleans, August 6-11, 2004.
- Stahl, G. K. & Voigt, A. (2005). Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: A critical research review and an integrative model. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4(51-82), 73.

- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M. & Solimun, D. (2012). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 241– 260.
- Uddin, M. J., Luva, R. H. & Hossian, S. Md. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 3.
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K. & Bjorkman, I. (2012). The Impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), 1-27.
- Weissenberger-Eibl, M. A. & Spieth, P. (2006). *Knowledge transfer: Affected by organizational culture*. Germany: Kassel University, Department of Innovation and Technology Management.
- Xiao, Y., Zheng, X., Pan, W. & Xie, X. (2010). Trust, relationship commitment and cooperative performance: Supply chain management. *Chinese Management Studies*, 4(3), 231-243.
- Yamane, T. (1967). *Statistics, An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.