

**ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้
ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
The Structural Relationship Model of Knowledge Management
to Learning Organization Organizational Agility and Competitive Advantage of
Commercial Bank in Thailand**

สุนทรียา ไชยปัญหา¹ ประพนธ์ ชัยกิจอุราใจ² และนพดล พันธุ์พานิช³

Suntareeya Chaipunha¹, Praphan Chaikidurajai² and Noppadol Punpanich³

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม^{1,2,3}

Corresponding author, E-mail : pae1702@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลและความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยและ 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม โดยการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือสาขานาการพาณิชย์ จำนวน 378 แห่ง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสาขานาการพาณิชย์ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 312 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน ร้อยละ 82.54 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก นำประเด็นที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อใช้ในการรายงานและยืนยันผลการศึกษา โดยนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเขียนบรรยายสรุป โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การและความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ ; องค์การแห่งการเรียนรู้ ; ความคล่องตัวขององค์การ ; ความได้เปรียบในการแข่งขัน



ABSTRACT

This study aims to 1) investigate influence and relationship the knowledge management to learning organization organizational agility and competitive advantage of commercial bank in Thailand 2) investigate development model of structural relationship the knowledge management to learning organization organizational agility and competitive advantage of commercial bank in Thailand. This researcher study was mixed and quantitative research defined 378 the representative sample for this research as a group of Commercial Bank in Thailand, and qualitative research defined in-depth interviews from manager of Commercial Bank, total 5 peoples. Data was collected by questionnaires distributed and in-depth interview and 312 questionnaires were returned or being equal to the response rate at 82.54%. Data was analyzed by Structural Equation Modeling: SEM. Qualitative research is used in-depth interviews. The results have led to a written report and confirmed its findings. The analysis Content Analysis. Findings from the research suggested that knowledge management, learning organization had direct and positive influence on organizational agility, and organizational agility showed direct and positive influence on competitive advantage.

Keywords : Knowledge Management ; Learning Organization ; Organizational Agility ; Competitive Advantage

บทนำ

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนเป็นสาเหตุที่ทำให้หลายองค์กรมีการศึกษาและพัฒนาความรู้ ความสามารถในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพสูงสุดเพื่อใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างต่อเนื่อง [1] โดยความสามารถขององค์กรสามารถแสดงให้เห็นได้จากการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างนวัตกรรมหรือการนำเทคโนโลยีแบบใหม่เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่องซึ่งในปัจจุบันการดำเนินงานต่าง ๆ นั้นวันยังจะมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้ [11]

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดการเกิดความรู้ได้เปรียบในการแข่งขัน [9] โดยการพัฒนาดังกล่าวจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนเกิดการเรียนรู้ในงานได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การพัฒนาดังกล่าวก็ยังทำให้เกิด

การถ่ายทอดข่าวสารต่าง ๆ ผ่านภาษาและมีการจัดบันทึกในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยรักษาองค์ความรู้ต่าง ๆ เอาไว้ให้คนรุ่นหลังได้ศึกษา [12] นอกจากนี้การจัดการความรู้ของกลุ่มคนหรือเครือข่ายที่มีการรวมตัวกันอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถให้กับองค์การตลอดจนพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ [7]

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ ซึ่งจะประกอบด้วยการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่นตลอดจนการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นธุรกิจหากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ย่อมปฏิเสธกระแส

การพัฒนาองค์การไม่ได้ [2] ทั้งนี้องค์การที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์การอื่นจะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่าส่งผลให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรมาใช้ได้อย่างได้ผล ความสามารถนี้เมื่อรวมกับการบริหารความรู้เทคโนโลยี จะทำให้องค์การพัฒนาและสามารถสร้างความคล่องตัวขององค์การได้อย่างเหมาะสม [13]

ความคล่องตัวขององค์การเป็นหัวใจที่จะนำองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน องค์การจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการตลอดจนมีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ทั้งลูกค้าและบุคลากรขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการพัฒนาความคล่องตัวขององค์การขององค์การเอง [6] ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพจนนำไปสู่ประสิทธิผลบรรลุความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น สิ่งสำคัญคือคนหรือบุคลากรในองค์การ [5] การปฏิบัติงานของพนักงานจึงถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นความคล่องตัวขององค์การจึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งสำหรับการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนช่วยสร้างความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน [15] นอกจากนี้เรื่องของความคล่องตัวขององค์การยังเป็นตัวปรับเปลี่ยนที่สำคัญในรูปแบบของการทำงานแบบเดิมขององค์การ จากที่กล่าวมาบนพื้นฐานขององค์การที่มีความคล่องตัวนั้นได้แสดงให้เห็นในรูปแบบของระบบ IT, บุคลากร กระบวนการทางธุรกิจและการอำนวยความสะดวกในเรื่องของการมีส่วนร่วมและความยืดหยุ่นขององค์การในการที่จะมีการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การตอบสนองได้อย่างรวดเร็วสำหรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วความคล่องตัวขององค์การขององค์การสามารถที่จะนำไปสู่ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำลง, การตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นสำหรับการเพิ่มมูลค่าและการนำเสนอให้เห็นถึงความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป [8]

ปัจจุบันการสร้างความสามารถในการแข่งขันถือเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ [12] เนื่องจากความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นความสามารถพิเศษขององค์การที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาใน

การปรับตัวเองมากกว่าที่เลียนแบบความสามารถของเราได้ เช่นนวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์การ ระบบการบริหารองค์การ ภาพลักษณ์ขององค์การ เป็นต้น โดยปัจจัยพื้นฐานในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือความรู้ซึ่งองค์การต้องพยายามสร้างการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ให้ได้ [7] จากนั้นผู้บริหารต้องดึงเอาความรู้ต่าง ๆ ที่บุคลากรมีเพื่อมาสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การต่อไป นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศขององค์การ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการขายสินค้า, ด้านการให้บริการและการตอบสนองต่อลูกค้า [14] ซึ่งการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันองค์การจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นตลอดเวลาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจเป็นตัวส่งผลให้ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้า บริการที่มีคุณภาพและรูปแบบที่มีความหลากหลายมากขึ้น การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยองค์การใดที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดีก็จะสามารถสร้างความจงรักภักดีในตราสินค้าและบริการขององค์การตลอดไป

โดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นองค์การที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยธนาคารพาณิชย์จะเป็นสื่อกลางทางการเงินทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นตัวเชื่อมโยงและขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ธนาคารพาณิชย์เกิดการแข่งขันที่รุนแรงรวมถึงการเติบโตทางการเงินที่มีความซับซ้อนมากขึ้นจากกรณีของลูกค้านำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ [3] ซึ่งความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายต้องพยายามสร้างจุดเด่นตลอดจนความสามารถเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วนส่งผลทำให้ธนาคารพาณิชย์มีจุดยืนในตลาดของการแข่งขันรวมถึงการสร้างความยั่งยืนและความได้เปรียบในการดำเนินงานโดยการปรับเปลี่ยนสำหรับธนาคารพาณิชย์ในการสร้างความพร้อมและความได้เปรียบดังกล่าวจะเน้นไปในเรื่องของจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นตลอดจนการส่งเสริมการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับองค์การ [13] นอกจากนี้ธุรกิจของธนาคารพาณิชย์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) ธุรกิจที่นำมาซึ่งรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลได้แก่การให้บริการสินเชื่อและการให้บริการเงินฝากซึ่ง



ในอดีตมียอดรวมประมาณร้อยละ 80-90 ของยอดรายได้รวม แต่ในปัจจุบันสัดส่วนรายได้ดังกล่าวมีประมาณร้อยละ 60 - 70 ของยอดรายได้รวมเนื่องจากนับแต่เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงิน ในปี พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของธนาคารพาณิชย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือ NPLs พอกพูนขึ้นธนาคารพาณิชย์จึงปล่อยสินเชื่อด้วยความระมัดระวังมากขึ้นอีกทั้งยังได้ลดการขยายสินเชื่อไปยังธุรกิจขนาดใหญ่หรือเรียกได้ว่าปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจจากที่เน้นแนวคิดแบบ Wholesale banking ก็หันมาจับธุรกิจประเภท Retail banking กันเกือบทุกธนาคารโดยสินเชื่อจะเน้นการเจาะกลุ่มลูกค้า SMEs หรือลูกค้าบุคคล (Personal Loan and housing loan) มากขึ้น และ 2) ธุรกิจที่นำมาซึ่งรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยได้แก่รายได้จากค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นๆ เช่นบริการ Personal banking บริการธุรกิจด้านบริหารบริการธุรกิจด้านการส่งสินค้าเข้าบริการธุรกิจด้านการส่งสินค้าออกบริการบริหารกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริการด้านบัตรเครดิตและบริการด้านอื่น ๆ เช่นการรับตั๋วเงินเพื่อส่งเรียกเก็บการรับเงินโอนไปต่างประเทศ

ด้วยเหตุผลที่ได้กล่าวมาทำให้เห็นได้ว่าการจัดการความรู้จะเป็นส่วนสำคัญขององค์กรที่ทำให้เกิดการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อทำให้องค์กรมีกระบวนการทางความรู้ในการที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพราะความรู้เป็นสิ่งที่นำไปสู่กระบวนการบริหารที่ทำให้บุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น [13] นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการกระตุ้นและสนับสนุนบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรให้มีการพัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่องซึ่งผลที่ได้นั้นจะทำให้บุคลากรมีความรอบรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและสามารถเรียนรู้การทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ความคล่องตัวขององค์กรขององค์กรยังทำให้เกิดการปรับตัวเพื่อให้เกิดความมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในสภาวะแวดล้อมของธุรกิจที่คาดการณ์ไม่ได้ โดยความคล่องตัวขององค์กรยังสะท้อนให้เห็นได้จากกระบวนการ, ลักษณะขององค์กรและพนักงานพร้อมด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่สามารถทำให้องค์กรนั้นสามารถ

ที่จะอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่ [6]

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยอะไรบ้างของการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ โดยเหตุ ผลในการเลือกกลุ่มตัวอย่างธนาคารพาณิชย์เนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันสูง ประกอบกับในปี 2558 จะมีการเปิดเสรีทางการเงินของประเทศในกลุ่มอาเซียนซึ่งจะมีผลต่อการบริหารของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยไม่มากนักน้อยการศึกษานี้จะเป็นแนวทางในการนำไปประกอบ การพัฒนาและการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมทำให้เห็นได้ว่าประเด็นดังกล่าวยังมีการศึกษากันเป็นจำนวนน้อยซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลให้องค์กรนำไปพัฒนาองค์กรในด้านการจัดการความรู้ ที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ความคล่องตัวขององค์กรและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้าง ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือแก่ผู้ใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนใช้ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลและความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อการแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อการแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

1. การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์กร

3. การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ

5. องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

6. องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาตรวจสอบกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทบทวนจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเพื่อให้ได้ข้อค้นพบประเด็นที่สำคัญในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้สามารถอธิบายขอบเขตด้านเนื้อหาของ การวิจัยดังนี้

1. การจัดการความรู้ (Knowledge management) ประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Knowledge creation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge storage) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge dissemination) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge application)

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ประกอบด้วย บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) รูปแบบความคิด (Mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และการคิดเชิงระบบ (System Thinking)

3. ความคล่องตัวขององค์การ (Organizational agility) ประกอบด้วย การตอบสนอง (Responsiveness) สมรรถนะ (Competency) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความรวดเร็ว (Quickness)

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) ต้นทุน (Cost) นวัตกรรม (Innovation) และความแตกต่าง (Differentiation)

ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยซึ่งประกอบไปด้วยจำนวน 14 ธนาคารได้แก่ ธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน), ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด(มหาชน), ธนาคารกรุงเทพจำกัด(มหาชน), ธนาคารกสิกรไทยจำกัด(มหาชน), ธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด(มหาชน), ธนาคารธนชาตจำกัด(มหาชน), ธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน), ธนาคารยูโอบีจำกัด(มหาชน), ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด(มหาชน), ธนาคารซีไอเอ็มบีไทยจำกัด(มหาชน), ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด(มหาชน), ธนาคารทีเอสบี จำกัด(มหาชน), ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด(ไทย) จำกัด(มหาชน) และธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด(มหาชน)

วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยมีกระบวนการดำเนินการ 8 ขั้นตอนหลัก เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary sources) เพื่อทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัย และพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยที่ได้เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมทั้งในเชิงวิชาการและการบริหารจัดการโดยองค์กรรวมของธนาคารพาณิชย์

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัย



ได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามจากการสังเคราะห์และพัฒนาข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ส่วนการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทำการตรวจ สอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน ผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ จำนวน 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยโมเดลลิสเรล จำนวน 1 ท่าน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด และผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) หรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง (Try out) ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) กับผู้จัดการธนาคารจำนวน 378 คน เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยและนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL โดยการใช้เทคนิคสถิติ Structural equation modeling (SEM)

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Structured or standardized interviews) เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงไทย และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้สอบถามความยินดีในการให้ข้อมูลจากผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ และทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อขออนุญาตในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ โดยนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเขียน

บรรยายสรุป โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นตอนการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสรุปและอธิบายเนื้อหาสาระสำคัญให้มีความครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา คำถามในการวิจัย และสมมติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ตามหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยตามที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย โดยนำเสนอผลการวิจัยที่มีเหตุผลประกอบตามหลักการ และเป็นที่ยอมรับได้ รวมถึงเป็นการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้ง่าย

ขั้นตอนที่ 8 ขั้นตอนการเผยแพร่งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยการตีพิมพ์บทความวิชาการในวารสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่ผลการวิจัยให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการและด้านการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ที่เกิดขึ้นโดยรวมของธนาคารพาณิชย์ต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ธนาคารพาณิชย์ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 6,942 แห่ง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนของผู้ให้ข้อมูลที่ตี การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling size) โดยใช้สูตรคำนวณของ Yamane ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ 378 คน

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งการสร้างเครื่องมือการวิจัยนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการจะศึกษา จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสร้างข้อคำถามตามนิยามเชิงปฏิบัติการที่ได้มีผู้ทำการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเด็นคำถามที่ได้ทดลองใช้แล้วมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างดังกล่าวมาทำการทดสอบหาความเที่ยง

ตรง (Validity) และการทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบ สอบถาม (Questionnaire) กับผู้บริหารของธนาคารแต่ละสาขาคอบคลุม 14 ธนาคารพาณิชย์หลักในประเทศไทย เนื่องจากมีความเหมาะสมที่สุดในการให้ข้อมูลรวมถึงเป็นบุคคลที่มีความรู้ในรายละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มบุคคลที่จะตอบแบบสอบถาม จำนวน 378 คน เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขัน

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มเป้าหมายคุณภาพ เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) จำนวน 5 คน จาก ทั้งหมด 5 ธนาคารพาณิชย์ที่ได้รับการจัดอันดับ “Bank of the Year 2016” ประกอบด้วย 1) ธนาคารกรุงเทพ 2) และ 3) ธนาคารกสิกรไทยและธนาคารไทยพาณิชย์ 4) ธนาคารกรุงไทย และ 5) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา โดยข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นประเด็นที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อใช้ในการรายงานและยืนยันผลการศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จะมีประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา โดยเริ่มจากคำถามง่าย ๆ และเริ่มใช้คำถามที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น ตารางผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกได้ดูแล้วแสดงความคิดเห็นใช้เวลาในการสัมภาษณ์เชิงลึกแต่ละคนประมาณ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง ทั้งนี้เรื่องเวลาอาจมีการยืดหยุ่นแล้วแต่สถาน การณัั้นมีรายละเอียดของการเก็บข้อมูล โดยในการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยพยายามสื่อสารกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ความเข้าใจตรงกันและพูดทวนให้ผู้ให้สัมภาษณ์ ฟังในการตอบคำถามเพื่อไม่ให้ข้อมูลที่ได้นั้นผิดพลาดไปจากประเด็นคำถาม และใช้เทคนิคที่เป็นที่นิยม ในการได้มาซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การบันทึกเทปร่วมกับการจดบันทึก เพื่อเก็บรายละเอียด ของข้อมูลให้ได้มากที่สุด โดยนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเขียนบรรยายสรุป โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

เมื่อได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดสถิติที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบ ด้วย 4 ส่วนดังนี้ 1) สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา 2) สถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 3) สถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และ 4) สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 8 หัวข้อคือ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา
3. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง
4. ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย
5. ผลการวิเคราะห์เส้นทาง
6. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย
7. การพัฒนาโมเดล
8. ผลการวิจัยการสัมภาษณ์เชิงลึก มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 312 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 208 คน (ร้อยละ 66.70) ส่วนเพศชาย มีจำนวน 104 คน (ร้อยละ 33.30)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 40-50 ปี โดยมีจำนวน 134 คน (ร้อยละ 42.90) รองลงมาคือ ช่วงอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 73 คน (ร้อยละ 23.40) ช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 62 คน (ร้อยละ 19.90) และช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 43 คน (ร้อยละ 13.80) ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นมีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 180 คน (ร้อยละ 57.70) ส่วนการศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 132 คน (ร้อยละ 42.30)



ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี โดยมีจำนวน 198 คน (ร้อยละ 63.50) รองลงมาคือ มีประสบการณ์อยู่ในช่วง 11-15 ปี มีจำนวน 48 คน (ร้อยละ 15.40) มีประสบการณ์อยู่ในช่วงน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 41 คน (ร้อยละ 13.10) และไม่มีประสบการณ์อยู่ในช่วง 5-10 ปี มีจำนวน 25 คน (ร้อยละ 8.00) ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 50,000-70,000 บาท โดยมีจำนวน 102 คน (ร้อยละ 32.70) รองลงมาคือ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 90,000 บาท มีจำนวน 88 คน (ร้อยละ 28.20) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 50,000 บาท มีจำนวน 81 คน (ร้อยละ 26.60) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 70,000-90,000 บาท มีจำนวน 41 คน (ร้อยละ 13.10) ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในปัจจุบัน คือ รองผู้จัดการสาขา มีจำนวน 149 คน (ร้อยละ 47.80) รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย มีจำนวน 114 คน (ร้อยละ 36.50) ผู้จัดการสาขา มีจำนวน 44 คน (ร้อยละ 14.40) และตำแหน่งงานอื่น ๆ มีจำนวน 45 คน (ร้อยละ 1.60) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การ และความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

การจัดการความรู้ ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.39$; S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายด้านโดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้ดังนี้ การสร้างความรู้ ($\bar{X}= 4.56$; S.D. = 0.43) รองลงมาคือ การจัดการความรู้ ($\bar{X}= 4.44$; S.D. = 0.52) การเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 4.34$; S.D. = 0.57) และการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X}= 4.21$; S.D. = 0.65) ตามลำดับ

องค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.38$; S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณารายด้านโดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้ดังนี้ บุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X}= 4.57$; S.D. = 0.52) รองลงมาคือ การเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X}= 4.42$; S.D. = 0.65) รูปแบบความคิด ($\bar{X}= 4.34$; S.D. = 0.56) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X}= 4.333$; S.D. = 0.66) และการคิดเชิงระบบ ($\bar{X}= 4.24$; S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ความคล่องตัวขององค์การ ในภาพรวม พบว่า อยู่

ในระดับมาก ($\bar{X}=4.39$; S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณารายด้านโดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้ดังนี้ สมรรถนะ ($\bar{X}= 4.51$; S.D. = 0.53) การตอบสนอง ($\bar{X}=4.42$; S.D. = 0.59) ความรวดเร็ว ($\bar{X}=4.39$; S.D. = 0.62) และความยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.26$; S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ความได้เปรียบในการแข่งขัน ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.35$; S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณารายด้านโดยสามารถเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ กลยุทธ์ ($\bar{X}=4.57$; S.D. = 0.52) ต้นทุน ($\bar{X}=4.31$; S.D. = 0.62) นวัตกรรม ($\bar{X}=4.26$; S.D. = 0.70) และความแตกต่าง ($\bar{X}=4.25$; S.D. = 0.75) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาด้านตัวแปรสังเกตได้พบว่าตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง (4.216 ถึง 4.571) ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.434 ถึง 0.751 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมพบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ทั้งหมดเบ้ซ้าย แสดงว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีค่าสูงเกินค่าเฉลี่ย โดยค่าเบ้ซ้ายจะอยู่ในช่วง 0.576 ถึง -1.539 ส่วนค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจงพบว่า ข้อมูลบางส่วนจะมีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (ค่าได้น้อยกว่าศูนย์ หรือติดลบ) คือ KM1, KM2 และ KM3 มีค่าเท่ากับ -0.700, -0.556 และ -0.326 ตามลำดับ นอกจากนี้ตัวแปรส่วนใหญ่จะโด่งสูง (ค่าเป็นบวก) แสดงค่าเท่ากับ 0.811 ถึง 1.757 แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติหรือมีการกระจายของข้อมูลน้อย แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่งพบว่า ค่าความเบ้และความความโด่งมีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่จัดว่าใกล้ศูนย์ เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดพบว่า ค่า Relative Multivariate Kurtosis = 1.352 ซึ่งไม่เกิน 3.00 จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างได้

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน พบว่า ความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรทั้งหมด ซึ่งเป็นตัวแปร

สังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ตัวแปรทุกคู่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .441 ถึง 0.867 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

4. ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โมเดลการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยด้วยวิธี Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนากับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square, χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 582.33$, $df = 113$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.82$, $AGFI = 0.76$, $RMSEA = 0.116$ และ $SRMR = 0.044$

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือค่าดัชนี $c2/df = 0.847$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA = 0.000$ และ $SRMR = 0.013$ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.46 ถึง 0.63 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด

คือ องค์ประกอบความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) คือ ความแตกต่าง (CA4) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.63 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (KM) คือ การสร้างความรู้ (KM1) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.46 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R2) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (KM1 ถึง KM4) มีค่าตั้งแต่ 0.54 ถึง 0.67 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (LO1 ถึง CA4) มีค่าตั้งแต่ 0.73 ถึง 0.92 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ (KM) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การเผยแพร่ความรู้ (KM3) รองลงมา คือ การจัดเก็บความรู้ (KM2) การประยุกต์ใช้ความรู้ (KM4) และการสร้างความรู้ (KM1) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.51, 0.51, 0.50, 0.46 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ ร้อยละ 62, 67, 54 และ 61 ตามลำดับ

2) องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ รูปแบบความคิด (LO2) รองลงมา คือ การคิดเชิงระบบ (LO5) การเรียนรู้เป็นทีม (LO4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (LO3) และบุคคลที่รอบรู้ (LO1) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.53, 0.53, 0.52, 0.52, 0.47 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 92, 80, 78, 78 และ 0.75 ตามลำดับ

3) องค์ประกอบความคล่องตัวขององค์การ (OA) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความยืดหยุ่น (OA3) รองลงมา คือ การตอบสนอง (OA1) สมรรถนะ (OA2) ความรวดเร็ว (OA4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.58, 0.57, 0.52, 0.2 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความคล่องตัวขององค์การ ร้อยละ 86, 80, 81 และ 0.78 ตามลำดับ

4) องค์ประกอบความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความแตกต่าง (CA4) รองลงมา คือ นวัตกรรม (CA3) ต้นทุน (CA2) กลยุทธ์ (CA1) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.63, 0.59, 0.56, 0.52 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความได้เปรียบ



ในการแข่งขัน ร้อยละ 73, 74, 75 และ 0.73 ตามลำดับ

6. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การสร้างความรู้ (KM1) การจัดเก็บความรู้ (KM2) การเผยแพร่ความรู้ (KM3) การประยุกต์ใช้ความรู้ (KM4) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ได้รับอิทธิพลรวมจากการจัดการความรู้ (KM) เท่ากับ 0.94 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง

สมมติฐานที่ 2 : การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การสร้างความรู้ (KM1) การจัดเก็บความรู้ (KM2) การเผยแพร่ความรู้ (KM3) การประยุกต์ใช้ความรู้ (KM4) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ (OA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ความคล่องตัวขององค์การ (OA) ได้รับอิทธิพลรวมจากการจัดการความรู้ (KM) เท่ากับ 0.24 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง

สมมติฐานที่ 3 : การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การสร้างความรู้ (KM1) การจัดเก็บความรู้ (KM2) การเผยแพร่ความรู้ (KM3) การประยุกต์ใช้ความรู้ (KM4) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) ได้รับอิทธิพลรวมจากการจัดการความรู้ (KM) เท่ากับ 0.77 โดยเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เท่ากับ 0.30

สมมติฐานที่ 4 : องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคคลที่รอบรู้ (LO1)รูปแบบความคิด (LO2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (LO3)การเรียนรู้เป็นทีม (LO4)การคิดเชิงระบบ (LO5) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ (OA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ความคล่องตัวขององค์การ (OA) ได้รับอิทธิพลรวมจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เท่ากับ 0.61 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง

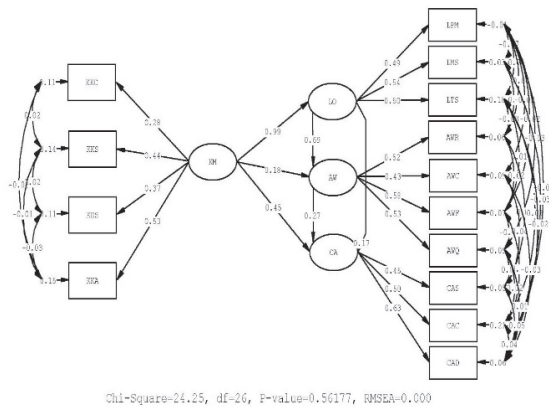
สมมติฐานที่ 5 : องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคคลที่รอบรู้ (LO1)รูปแบบความคิด (LO2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (LO3)การเรียนรู้เป็นทีม (LO4)การคิดเชิงระบบ (LO5) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) ได้รับอิทธิพลรวมจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เท่ากับ 0.57 โดยเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.27 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านความคล่องตัวขององค์การ (OA) เท่ากับ 0.30

สมมติฐานที่ 6 : ความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การตอบสนอง (OA1)สมรรถนะ (OA2) ความยืดหยุ่น (OA3) ความรวดเร็ว (OA4)มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (OA) ได้รับอิทธิพลรวมจากความคล่องตัวขององค์การ (OA) เท่ากับ 0.47 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง นอกจากนี้ ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA)ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการจัดการความรู้ (KM) เท่ากับ 0.65 องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)เท่ากับ 0.30

7. การพัฒนาโมเดล



ภาพที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

8. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในรูปแบบความสัมพันธเชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัยไปในทิศทางเดียวกัน เพราะเชื่อว่า การดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายปัจจัย หนึ่งในนั้นคือการจัดการความรู้ขององค์กร เพราะการจัดการความรู้เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการเรียนรู้ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะความรู้ไม่มีที่สิ้นสุด องค์การต้องพัฒนาและปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้น และความคล่องตัวขององค์กร มีความเหมาะสมกับรูปแบบการบริหารจัดการในปัจจุบันที่ต้องการความรวดเร็วที่สามารถให้บริการแบบครบวงจรเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ได้

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญ

กับการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยธนาคารจะเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้แสวงหาความรู้ เช่น การอบรมสัมมนา การเรียนเพิ่มเติม ให้ความสำคัญกับการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรปรับปรุงการพัฒนาการทำงานให้เหมาะสมมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Kassim [6] กล่าวว่า การสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารองค์การ โดยองค์การจะเข้มแข็งและโดดเด่นเมื่อทุกคนในองค์กรร่วมมุ่งมั่นในหน้าที่และเรียนรู้ร่วมกัน และองค์การจะเพิ่มพูนศักยภาพได้โดยตระหนักและใช้ประโยชน์ขององค์ความรู้ (Knowledge) ที่ได้สร้างสมและพัฒนาไว้เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) สอดคล้องกับแนวความคิดของ Nonaka, I [10] กล่าวว่า บุคคลทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ถ้ามีความตั้งใจที่ดีพอยึดหลักสมรรถนะ (Competency based development) อย่างต่อเนื่อง (Life long learning)

2. การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กรซึ่งธนาคารได้มีการใช้แนวทางการจัดการความรู้โดยมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยผ่านการสร้างความรู้การเกิดความรู้การเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ทำให้องค์การมีความคล่องตัวในเรื่องการบริหารงานในด้านสำคัญๆซึ่งครอบคลุมในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงินด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านผลิตภัณฑ์และด้านการตลาดไว้อย่างชัดเจนเพื่อนำนโยบายดังกล่าวเป็นรูปธรรมมากขึ้นธนาคารจึงได้มีการกำหนดให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับกลางทั้งนี้เพื่อนำมาให้ผู้จัดการสาขาใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานเพื่อบริหารงานในสาขาต่อไปและผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่ก็จะดำเนินงานตามแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดเพราะต่างก็เห็นพ้องกันว่าปัจจุบันการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการเงินจึงให้ความสนใจและใส่ใจต่อการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละด้านถึงแม้ว่าการดำเนินงานในแต่ละด้านนั้นอาจมีการใช้กระบวนการจัดการความรู้มากขึ้นแตกต่างกันออกไปส่งผลให้ธนาคารพัฒนาศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการ



แข่งขันทางธุรกิจได้ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Nonaka, I [10] ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับส่วนประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นมาจากการผสมผสานในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และกระบวนการทางธุรกิจตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งรวมเรียกกันว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components of knowledge management) ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีการวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น Nonaka, I และ [7], [12] กล่าวว่า ความคล่องตัวขององค์กร เปรียบเสมือนแนวทางหลักขององค์กร ที่จะสามารถรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาวะของการแข่งขันในทุกภาคอุตสาหกรรม การตอบสนองที่รวดเร็วจึงเป็นสิ่งสำคัญในการวางตำแหน่งองค์กรสำหรับความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน

3. การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งธนาคารพาณิชย์มีการนำแนวความคิดการจัดการความรู้มาใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายการเงินฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศฝ่ายการตลาดและฝ่ายผลิตภัณฑ์เพื่อพัฒนาการเข้าสู่การแข่งขันในยุคใหม่ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ธนาคารนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งจะทำให้ธนาคารมีความพร้อมในการจัดการและการแข่งขันในตลาดการเงินอย่างสมบูรณ์นอกจากนี้เป้าหมายที่จะให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีที่สุดในระดับมาตรฐานโลกและทำให้ธนาคารได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากลูกค้าซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Lin C., Chiv, H & Chv, P. และ Darroch, J. [8] [4] ที่ได้กล่าวไว้ว่าในยุคของการแข่งขันนี้องค์กรธุรกิจจะต้องทำมากกว่าการดูแลลูกค้าหรือผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียวกล่าวคือองค์กรธุรกิจจะต้องเกี่ยวข้องและดูแลเอาใจใส่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน (Stakeholder) และองค์กรธุรกิจควรที่จะต้องพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้าง สรรค์ผลงานขึ้นมาทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างกลยุทธ์ของการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากนี้ พนักงานทุกคนจะ ต้องปฏิบัติ งานตามการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยการใช้ฐานความรู้ร่วมกันเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยน

ความรู้ต่างระดับกันตลอดจนมีการนำเอาความรู้มาสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลงานขึ้นมาเช่นเดียวกับ [6] ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องของการสร้างฐานใหม่ในการแข่งขันทางธุรกิจ (Reinventing the basis for competition) โดยมุ่งไปที่การปรับปรุงตัวเองไม่ว่าจะเป็นด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในการยกเครื่องใหม่หรือการยกมาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการของตนเองและมุ่งไปที่การคิดสร้างผลิตภัณฑ์และวางกฎกติกาของการแข่งขันขึ้นใหม่เพื่อสร้างความมั่งคั่งขึ้นใหม่ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กรซึ่งธนาคารพาณิชย์ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจากการเรียนรู้จากตัวสมาชิกในองค์กรต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้พร้อมกับนำข้อมูลใหม่ๆ มาปรับแก้โครงสร้างเพื่อพัฒนารูปแบบความคิด (Mental models) เพื่อให้เกิดการมองโลกตามความเป็นจริงอย่างเหมาะสมมีความคิดเข้าใจในเรื่องตนเองผู้อื่นและองค์กรเพื่อให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเกิดความสัมพันธ์ในแนวเดียวกันของสมาชิกกับองค์กรเข้าใจทิศทางขององค์กรมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) สมาชิกทุกคนต้องยอมรับปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กรซึ่งการมองวิสัยร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้นโดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กรไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเองจากนั้นจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันพัฒนาความรู้จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดวิธีการมองปัญหาโดยสมาชิกทุกคนในองค์กรจะนำความรู้ต่างมาคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ซึ่งการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ต้องดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นรูปแบบขององค์กรของธนาคารพาณิชย์จึงเป็นลักษณะขององค์กรที่มีการเรียนรู้แบบไม่สิ้นสุด เพราะข้อมูลใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกวัน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนี้ การบริหารงาน

ของธนาคารพาณิชย์ที่มีความคล่องตัวจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัว และตอบสนองลูกค้าได้แบบ Real-Time สอดคล้องกับงานวิจัยของ Marquardt, M.J. [9] ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชนพบว่าแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นแนวคิดปรัชญาเชิงนามธรรมส่งผลให้การนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันไปตามความเข้าใจและการตีความซึ่งผลการศึกษาที่พบว่าทั้ง 2 องค์การนั้นเหมือนกันคือ 1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 2) เห็นว่าการเรียนรู้กับการทำงานเป็นเรื่องเดียวกัน 3) มุ่งการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกในองค์กรไม่ได้มาจากการบังคับและ 4) มีกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ มากมายที่เอื้อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมสนับสนุนว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์การ โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น [6] ยังได้ระบุว่าความคล่องตัวขององค์กรนั้นจะเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในโครงสร้างขององค์กร เพราะเปรียบเสมือนรากฐานที่สำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทและสร้างความมีประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ความคล่องตัวขององค์กรนั้นยังเป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และมีความไม่แน่นอนจากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นว่าองค์กรที่มีความคล่องตัวขององค์กรจะทำให้องค์กรบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งในสถาบันทางการเงินทั้งหลายได้มีการประยุกต์ใช้ในเรื่องของการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะความคล่องตัวขององค์การขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

5. องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านโดยเฉพาะรูปแบบของการดำเนินธุรกิจองค์กรที่ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรรวมทั้งกระบวนการทำงานใหม่ให้เป็นการบริหารแบบเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว รวดเร็วตอบสนองความต้องการของลูกค้า ธนาคารพาณิชย์จึงควรมีการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเช่นการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานให้ได้รับการพัฒนาด้านความรู้มีการประสานงานให้แต่ละหน่วยงานรับทราบและทำความเข้าใจถึงเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การความคิดหลักในการดำเนินงานการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้พนักงานได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์การโดยรวมให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพขององค์การเพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพโดยการนำวิธีการผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้อง Kassim, N.M.& Zain, M. [6] ได้ศึกษาการปรับตัวขององค์การศักยภาพของบริษัทและผลการดำเนินงานของบริษัทพบว่าองค์การสมัยใหม่ต้องการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงและการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบันการหาข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีส่วนประกอบ 4 อย่างคือ 1) การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้ 2) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ 3) การเปิดใจยอมรับ และ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรกรอบแนวคิดที่ใช้ทดสอบข้อมูลจากคณะผู้บริหารของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะเสริมสร้างเป็นอันดับที่สองมีผลมาจากนวัตกรรมของบริษัทและจะมีผลย้อนกลับมาต่อผลประกอบการของบริษัทจากการทดสอบผลสรุปโดยทั่วไปการพยากรณ์เชิงทฤษฎีสามารถสนับสนุนและทำให้ปรากฏสิ่งที่น่าสนใจได้ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมสนับสนุนว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น Lin, C. [8] พบว่า ปัจจัยความสำเร็จสำคัญในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในกระแสท้าทายของโลกาภิวัตน์เพื่อแสวงหาโอกาสในอนาคตสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของการท่องเที่ยวธุรกิจ ผลการวิเคราะห์พบว่า ขั้นตอนสำคัญสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแปลงรูปจิตใจหรือแบบแผนความคิดของผู้จัดการ การสนับสนุนความคิดเชิงนวัตกรรมจากทุกระดับในองค์การ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน และการสร้างสรรค์บรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม

6. ความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งธนาคารพาณิชย์มีรูปแบบการบริหารที่มีความคล่องตัว ทั้งในด้านของการตอบสนอง สมรรถนะ



ความยืดหยุ่น และความรวดเร็ว โดยที่ธนาคารมีการปรับตัวหรือเตรียมความพร้อมในหลายด้านหลายประการ เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น มีการดำเนินการเชิงกลยุทธ์หรือเชิงรุกในด้านต่าง ๆ การปรับปรุงเครื่องจักรหรือนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การสร้างเครือข่ายพันธมิตร ซึ่งล้วนแล้วแต่เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ดียิ่งขึ้นโดยเฉพาะให้สามารถแข่งขันได้ในสภาพการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นสามารถอยู่รอด และเติบโตอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pfeffer, J. [11] กล่าวว่าหลักการโดยรวมแล้วความไวในการตอบสนอง คือ ความสามารถขององค์กรที่ใช้ความร่วมมือกันในองค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญและเน้นถึงความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการนั้น และงานวิจัยของ Kucza, T [7] กล่าวว่าองค์กรต่างๆทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างมากเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตในเวทีการแข่งขันทั้งระดับภูมิภาคที่จะมาถึงในอนาคตอันใกล้ และในการแข่งขันระดับโลกที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการจัดการความรู้ กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้ง การตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ องค์ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงานและการแข่งขัน กระบวนการของการจัดการความรู้ก่อให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการให้บริการลูกค้าและแนวคิดการจัดการความรู้และปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ เป็นเครื่องมือสนับสนุนเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีคุณค่านำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและมีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ผลงานวิจัยและนักวิชาการหลายท่านต่างยืนยันสอดคล้องกันว่า การจัดการความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดการความรู้โดย

นัยหรือความรู้ที่อยู่ในตัวคน

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการนำแบบจำลองรูปแบบความสัมพันธ์ความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไปทำการวิจัยในสถาบันทางการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร เช่น บริษัทเงินทุน สหกรณ์ ออมทรัพย์ เป็นต้น เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ต่อไป

3. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเหตุด้านอื่นๆที่ส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นวัฒนธรรมและระบบค่านิยม (Culture and value system) บทบาทของผู้นำ (Role of leadership) เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุไร และ ดร.นพดล พันธุ์พานิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ไปด้วยดี ขอขอบคุณคณะทำงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการวิจัย และขอขอบคุณครอบครัวผู้วิจัยที่ทำให้การทำวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] Andersson, P.H., Hiltunen, K. & Villanen, H. (2004). **Promoting Quality in Finnish Companies, Ministry of Trade and Industry.** Edita Publishing, Vol. 12, No. 9, pp. 68-90.
- [2] Blumentritt, R. & Johnston, R. (1999). **Towards strategy for knowledge management, Technology analysis and Strategic Management.** Vol. 25, No. 16, pp. 5-25.
- [3] Brownbridge, M. & Gockel, A. F. (1996). **The impact of financial sector policies on banking in Ghana.** Research Department of Bank of Ghana, Vol. 29, No. 2, pp. 35-51.

- [4] Darroch, J. (2003). Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 7, No. 5, pp. 41-54.
- [5] Gunasekaran, A. & Love, P. (1999). Current and future directions of multimedia technology in business. **International Journal of Information Management**, Vol. 19 No.2, pp.105-20.
- [6] Kassim, N. M. & Zain, M. (2004). Assessing the measurement of organizational agility. **Journal of American Academy of Business, Cambridge**, Vol.4, No.1/2, pp.174-177.
- [7] Kucza, T. (2001). **Knowledge Management Process Model**. Vtt Publications, 111. CiteSeer. Retrieved from: <http://www.mendeley.com/research/>
- [8] Lin C., Chiu, H. & Chu, P. (2006). Agility Index in the Supply Chain. **International Journal of Production Economics**, 100, 285-299.
- [9] Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization**. New York, NY : McGraw-Hill, Vol.19, No. 10, pp. 49-66.
- [10] Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). **SECI and Leadership : A unified model of dynamic knowledge creation**. Long Range Planning, 33, 5-34.
- [11] Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2000). **The Knowing doing Gap : How Smart Companies Turn Knowledge into Action**. Harvard Business School Press, Cambridge, Vol. 3, No. 4, pp. 124-156.
- [12] Sarvary, M. (1999). **Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry**. California Management Review, 41, 2, 95-107.
- [13] Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York, NY : Doubleday, Vol. 8, No. 13, pp. 224-237.
- [14] Wang, W.C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. **International Journal of Business and Management**, 6(5), 100-104.
- [15] Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. **International Journal of Production Economics**, 62(1-2), 33-43.

