

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การ และความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลและความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การ และความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย (2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การ และความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดและงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Fransson, Hakanson and Liesch (2011); Khatchirian (2014); Rehman, Ityas and Asghar (2015) เป็นต้น สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยสังเคราะห์จากแนวคิดและงานวิจัยของหลายท่าน เช่น (Seresty, 2014; Bourini, Khawaldeh & Al-Qudah, 2013; Mehrabani & Shajari, 2012) เป็นต้น สรุปได้ว่าองค์ประกอบของความคล่องตัวขององค์การประกอบด้วย 4 ด้าน คือ (1) การตอบสนอง (2) สมรรถนะ (3) ความยืดหยุ่น และ (4) ความรวดเร็ว แนวคิดและงานวิจัยของหลายท่าน เช่น (Moshki & Teimouri, 2013; Ebrahimpour, Salarifar & Asiaei, 2012; Yaghoobi & Azadikhah, 2011; Ahmadi, 2011; Sherehiy et al., 2007; Lin et al., 2006) เป็นต้น สรุปได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ (1) การกำหนดกลยุทธ์ (2) การบริหารต้นทุน (3) การจัดการนวัตกรรม และ (4) การสร้างความแตกต่าง ผู้วิจัยกำหนดประชากรการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ จำนวน 6,942 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) ได้ผู้จัดการธนาคารพาณิชย์จำนวน 378 คน และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำนวน 1 คน ผู้จัดการธนาคารไทยพาณิชย์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำนวน 1 คน ผู้จัดการธนาคารกสิกรไทย จำนวน 1 คน และผู้จัดการธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำนวน 1 คน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ทางไปรษณีย์ (Mailing) ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม-กรกฎาคม 2559 และได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 312 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน (Response Rate) ร้อยละ 82.54

สำหรับการนำเสนอเนื้อหาในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อจำกัดของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 6 หัวข้อ คือ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ข้อมูลค่าเฉลี่ยของตัวแปรการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขัน (3) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (4) ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (5) การพัฒนาโมเดล และ (6) ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 66.70) ส่วนใหญ่มีอายุ 40-50 ปี (ร้อยละ 42.90) รองลงมาคือผู้ที่มีอายุมากกว่า 50 ปี (ร้อยละ 23.40) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 57.70) รองลงมาคือปริญญาโท (ร้อยละ 42.30) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 63.50) รองลงมา คือ 11-15 ปี (ร้อยละ 15.40) ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,000-70,000 บาท (ร้อยละ 32.70) รองลงมาคือ มากกว่า 90,000 บาท และส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นรองผู้จัดการสาขา (ร้อยละ 48.70) รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย (ร้อยละ 36.50)

#### 2. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขัน

(1) การจัดการความรู้เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงองค์กรได้มีการรวบรวม การสร้าง การบริหาร รวมถึงการเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนา การปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยความรู้ที่มีอยู่นั้นยังสะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้ที่มีอยู่นั้นไปประยุกต์ใช้ในกรณีต่างๆ เพื่อทำให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมตามแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ด้านการสร้างความรู้ ในเรื่องของความรู้ องค์กรแสดงให้เห็นได้ว่า องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานทำให้เกิดการสร้างความรู้ตลอดจนการค้นคว้า รวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอก

ด้านการจัดเก็บความรู้ ในเรื่องของการมีฐานข้อมูล เพื่อเป็นแหล่งในการเก็บรวบรวมความรู้ ที่มีอยู่ทั้งหมด ตลอดจนการจัดแบ่งหมวดหมู่ของความรู้เป็นประเภทต่างๆ เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ ข้อมูล เช่น การจัดทำแฟ้มสะสมงาน การทำคู่มือในการปฏิบัติงาน

ด้านการเผยแพร่ความรู้ ในเรื่องของการนำความรู้ที่มีอยู่ไปจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมถึง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเป็นการนำความรู้ที่ได้จากกิจกรรมการจัดการความรู้ไป แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีการสัมมนา รวมถึงช่องทางต่างๆ

ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ในเรื่องของการองค์กรได้มีการประยุกต์ใช้ความรู้จากพนักงาน ซึ่ง ทำงานจนเกิดการสั่งสมความรู้ของประสบการณ์มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีการ ประเมินการนำความรู้ไปใช้ และนำผลการประเมินดังกล่าวมาพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

(2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความ คิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงองค์กรมีการสร้างและแสวงหา ความรู้ เพื่อถ่ายโอนความรู้ที่มีอยู่ไปยังบุคคลอื่น ตลอดจนองค์กรได้มีการตระหนักถึงโครงสร้าง และกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างและขยายการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีการตระหนักถึงการจัดการ เกี่ยวกับการเรียนรู้และการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน

ด้านบุคคลที่รอบรู้ ในเรื่องของการองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาการเรียนรู้และ พัฒนาศักยภาพด้วยตัวเองเสมอ และองค์กรมีการจัดการฝึกอบรมทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และ ได้ทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

ด้านรูปแบบความคิด ในเรื่องของการที่องค์กรได้มีการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือหน่วยงาน ตลอดจนการพัฒนากลยุทธ์หรือวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ในเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ให้สามารถเป็นไปได้ในแนวทางการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ในเรื่องของการทำงานนั้นองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนการทำงาน เป็นทีม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ร่วมกันและการที่องค์กรได้มีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและ พนักงานทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน

ด้านการคิดเชิงระบบ ในเรื่องของการองค์กรให้อิสระทางความคิดในการพัฒนาองค์ความรู้ให้ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและองค์กรมีการสร้างหรือจัดให้มีการวิเคราะห์และแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา

(3) ความคล่องตัวขององค์กรเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงการปรับตัวขององค์กร เพื่อทำให้เกิดความมีชีวิตภาพในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในสภาวะแวดล้อมของธุรกิจที่คาดการณ์

ไม่ได้ นอกจากนี้องค์การต้องสะท้อนให้เห็นได้จากกระบวนการพร้อมด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เพื่อที่จะทำให้องค์การนั้นสามารถที่จะอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

ด้านการตอบสนอง ในเรื่องขององค์การจำเป็นต้องมีกลไกในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี รวมถึงสามารถปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมและผสมผสานการใช้เทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานจะทำให้องค์การมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น

ด้านสมรรถนะ ในเรื่องของกรมินโยบายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรพร้อมกับการจัดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนตามความรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีการวางแผนการดำเนินงานและประสบความสำเร็จและสะดวกต่อการติดตามผล

ด้านความยืดหยุ่น ในเรื่องของกรมินโยบายหรือแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในแต่ละสถานการณ์และการให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและปรับตัวเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงก่อนการดำเนินงานจริง

ด้านความเร็ว ในเรื่องของกรมินโยบายมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นเรื่องของการใช้ระยะเวลาที่สั้นที่สุด และบรรลุเป้าหมายมากที่สุด ตลอดจนการสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างดีเยี่ยม

(4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงการที่องค์การได้มีการใช้ความรู้ความสามารถ เพื่อทำให้องค์การนั้นมีความโดดเด่นกว่าองค์การอื่น โดยเนื่องในเรื่องการให้บริการแนวใหม่ หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ตลอดจนการให้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เห็นถึงความเป็นเลิศในตัวองค์การได้อย่างชัดเจน

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ องค์การได้มีความเชื่อว่าการกำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น พร้อมกับการมุ่งเน้นให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมจะช่วยให้บริหารงานภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

ด้านการบริหารต้นทุน องค์การได้มุ่งมั่นเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในโครงการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการที่องค์การได้มีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงานทุกๆ กระบวนการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การได้มีการสนับสนุนให้มีการค้นคว้าวิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่อย่างเป็นระบบและรูปธรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาดอยู่เสมอ

ด้านการสร้างความแตกต่าง องค์การมุ่งเน้นในการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมกับการดำเนินงานที่มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตอย่างสูงสุด

### 3. ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การ และความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2/df = 5.787$ , CFI = 0.97, GFI = 0.80, AGFI = 0.73, RMSEA = 0.049 และ SRMR = 0.049 ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) ด้วยการปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น โดยให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับคือค่าดัชนี  $\chi^2/df = 0.834$ , CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.011 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างฯ มีความเหมาะสมและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 4. ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

(1) การจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.94 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(2) การจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ (OA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.24 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(3) การจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(4) องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ (OA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(5) องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.27 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(6) ความคล่องตัวขององค์การ (OA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## 5. การพัฒนาโมเดล

ผู้วิจัยพัฒนาแบบจำลองโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 2 คือ เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การ และความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลการพัฒนาโมเดล ได้โมเดลใหม่ คือ CAB Model (Competitive Advantage Banking Model) ผลการปรับโมเดลพบว่า

ตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) การสร้างความรู้ (KKC) (2) การจัดเก็บและสร้างความรู้ (KKS) (3) การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ (KDS) (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (KKA) ตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) บุคคลที่รอบรู้และรูปแบบความคิด (LPM) (2) รูปแบบการมีวิสัยทัศน์ร่วมเชิงระบบ (LMS) (3) การเรียนรู้เป็นทีมและระบบ (LTS) ตัวแปรด้านความคล่องตัวขององค์การ (OA) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) การตอบสนอง (OAR) (2) สมรรถนะ (OAC) (3) ความยืดหยุ่นและสมรรถนะ (OAF) (4) ความรวดเร็ว (OAQ) ตัวแปรด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) การกำหนดกลยุทธ์ (CAS) (2) การบริหารต้นทุน (CAC) (3) การจัดการนวัตกรรมความแตกต่าง (CAD)

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2/df = 0.977$ , CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.016

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า

(1) การจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.99 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(2) การจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ (OA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.18 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(3) การจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.45 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(4) องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ (OA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.69 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(5) องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.17 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(6) ความคล่องตัวขององค์การ (OA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.27 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 6. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในคำถามของผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ 2 ประเด็นดังกล่าว คือ

**ประเด็นที่ 1** ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ศึกษาดังกล่าวอย่างไรบ้าง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นคำถามที่ 1 สรุปได้ว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัยไปในทิศทางเดียวกัน เพราะเชื่อว่ากรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ได้ผ่านการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศมีกระบวนการวิจัยที่ถูกต้องตามหลักวิชาการที่ยอมรับกัน รวมทั้งผ่านกระบวนการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์ของมหาวิทยาลัยที่ได้มาตรฐานและเชื่อถือได้ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นในแต่ละตัวแปร ได้ดังนี้

### 1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหาความรู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ความสำเร็จของ โครงการนำร่องในการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกัน จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นกรอบแนวคิดในการจัดโครงสร้างความรู้ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องการความรู้นั้นได้รับประโยชน์ในรูปแบบที่เหมาะสม ตามวันเวลาที่ต้องการ ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในระบบบริหารความรู้ แต่ความรู้ที่อยู่ในสมองของคนมีความสำคัญไม่แพ้กัน ปัจจุบันการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความรู้มีความจำเป็นในทุกองค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้การพัฒนาเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้พนักงานต้องมีการปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั้น องค์กรจึงต้องมีการปรับในเรื่องของการจัดการความรู้โดยการจำแนกและกำหนดองค์ความรู้หลักแล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยการประชุมเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหา ซึ่งพนักงานมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การให้พนักงานใช้กิจกรรมดังกล่าว เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือพนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวังเห็นความรู้และยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงานและมีแนวโน้มที่จะนำระบบ E- Learning และ E- Training มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้ และได้เรียนรู้เทคโนโลยีมากขึ้น และสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด

## 2. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ผู้บริหารธนาคารมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้และด้านการปรับเปลี่ยนขององค์การ เนื่องจากธนาคารได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานในองค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดหลักสูตรการเรียนรู้ภายใน (In-house Learning) การจัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) และมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยการเข้าร่วมอบรม/ สัมมนา/ ดูงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Outside Seminar) ในปัจจุบันธนาคารได้ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ขององค์การใหม่ให้ทันสมัยยิ่งขึ้น เช่น ธนาคารได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ มีการปรับเปลี่ยนชื่อ หรือโยกย้ายบางฝ่ายงานให้ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายงานใหม่ให้ชัดเจนขึ้น มีการรวมธุรกรรมสินเชื่อทั้งหมดให้อยู่ในสายงานเดียวกันและมีการจัดตั้งฝ่ายงานใหม่เพื่อรองรับการดำเนินธุรกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้านการบริหารความรู้และด้านการใช้เทคโนโลยี เนื่องจากธนาคารมีโครงสร้างการ บังคับบัญชาตามลำดับชั้น การตัดสินใจจึงอยู่ในอำนาจของแต่ละสายงานอย่างชัดเจน การปฏิบัติงานต้องขอความเห็นชอบเมื่อเกินอำนาจการตัดสินใจ ทำให้พนักงานเกิดความไม่คล่องตัว เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว และเพื่อรองรับการดำเนินงานของธนาคารให้มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารจึงได้กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานมากขึ้น รวมทั้งธนาคารได้มีการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานในองค์การให้ได้รับการเรียนรู้ และฝึกอบรมจากสถาบันในประเทศและต่างประเทศ เช่น โครงการทุนการศึกษาในประเทศและต่างประเทศระดับปริญญาโทแก่พนักงาน โครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมภาษา เช่น สถาบัน Wall Street, สถาบันภาษาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบันได้

## 3. ความคล่องตัวขององค์การ (Organization Agility)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธนาคารทำให้เห็นได้ว่างานดำเนินงานของธนาคารนั้นเน้นในเรื่องของการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด โดยเน้นในเรื่องของการบริการด้านเวลา เนื่องจากในยุคปัจจุบันนั้นเรื่องของเวลาเป็นเรื่องสำคัญสำหรับตัวองค์กรและลูกค้าของธนาคาร ดังนั้นธนาคารจึงพยายามบริหารการดำเนินงานให้มีระยะเวลาในการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้าสั้นที่สุด เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยกระบวนการในการดำเนินงานดังกล่าวนี้ทางธนาคารได้มีการออกแบบระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการทำงานนั้นได้มีการกำหนดเรื่องของรายละเอียดในการทำงานให้เหมาะสมในแต่ละลักษณะของงานให้มีความสอดคล้องในการทำงานมากที่สุดและจากการทำงานภายในองค์กรนั้นต้องทำการประเมินระบบการทำงานตลอดระยะเวลา ดังนั้นในการทำงานของธนาคารนั้นจะมีการความชัดเจนในเรื่องของการกำหนดตัวบุคคลที่มีความเหมาะสมในการทำงานให้เหมาะกับลักษณะของงานให้มีความชัดเจนมากที่สุด ซึ่งทำให้กระบวนการ



ในการทำงานของธนาคารนั้นลูกค้ามีความพึงพอใจในการให้บริการสำหรับลูกค้าจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการธนาคารทำให้เห็นได้ว่าความคล่องตัวขององค์กรนั้น ธนาคารได้มีการเตรียมความพร้อมในการทำงาน โดยการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ได้มีการเปลี่ยนแปลง โดยธนาคารได้มีการนำกลยุทธ์ในการดำเนินงานเข้าสู่การปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดงานให้เป็นระบบตลอดจนการแก้ปัญหาของการปฏิบัติงานจากการให้บริการ โดยเน้นในเรื่องของการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มารับบริการ โดยธนาคารจะมีการประเมินกระบวนการในการทำงานตลอดระยะเวลา เพื่อให้เห็นได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการให้บริการนั้นมีปัญหาอะไรบ้างแล้วนำปัญหาคงกล่าวมาทำการแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและทำให้เกิดความคล่องตัวขององค์กร

#### 4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผู้บริหารธนาคารมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมด้านการตอบสนองลูกค้า ด้านประสิทธิภาพและด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับที่เหมาะสม เนื่องจากในปัจจุบันสถาบันการเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแข่งขันค่อนข้างสูง สถาบันการเงินที่สามารถค้นหาความต้องการและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย สถาบันการเงินนั้นย่อมได้เปรียบในการแข่งขันตามไปด้วย จึงต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป เร่งปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรมากยิ่งขึ้น ทั้งด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ ด้านการลงทุน รวมทั้งคิดค้นนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเดิม รวมทั้งรองรับลูกค้ารายใหม่ และให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการให้ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่มทุกอาชีพและทุกช่วงอายุให้การบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ เพื่อส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ผู้จัดการธนาคารที่มีระยะเวลาที่สาขาเปิดให้บริการแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพแตกต่างกัน เนื่องจากธนาคารที่เปิดให้บริการเป็นระยะเวลานานย่อมเป็นที่รู้จักและมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยลูกค้ารายเก่ามีการแนะนำให้ลูกค้ารายใหม่เข้ามาใช้บริการ ประกอบกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของธนาคารที่มีมาโดยตลอดจะช่วยส่งผลให้ลูกค้ารับทราบถึงผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร จนสามารถดำเนินงานให้บริการลูกค้าประสงค์ตามที่ธนาคารได้ตั้งไว้ นอกจากนี้ธนาคารที่เปิดให้บริการมาเป็นระยะเวลานานจะมีต้นทุนในการบริหารด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์น้อยกว่าสาขาที่เปิดให้บริการไม่นาน เพราะมีความน่าเชื่อถือในการบริการ เป็นที่รู้จักของลูกค้าและสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

แต่ผู้บริหารธนาคารทั้ง 5 ท่านต่างมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าตัวแปรการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียง 2 ตัว อาจครอบคลุมได้ไม่มากเท่าที่ควรและอาจอธิบายถึงการส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันได้ไม่มากนักควรมีการศึกษาถึงตัวแปร

อื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งนวัตกรรม ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้ตัวแปรมีความหลากหลายและสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์และการส่งผลให้เกิดความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

**ประเด็นที่ 2** ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ตัวแปรแต่ละตัว (ตามเอกสารสรุป) ว่าสอดคล้องกับบริบทของประเทศเราหรือไม่อย่างไร และควรมีตัวบ่งชี้ใดเพิ่มเติม ผู้วิจัยสามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรในแต่ละด้านได้ ดังต่อไปนี้

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นคำถามที่ 2 สรุปได้ว่าผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ท่านมีความเห็นสอดคล้องและสนับสนุนไปในทิศทางเดียวกันเพราะตัวแปรทั้ง 4 ในกรอบแนวคิดนี้ได้ผ่านการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งกระบวนการวิจัยที่ถูกต้องตามหลักวิชาการที่ยอมรับกันรวมทั้งผ่านกระบวนการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์ของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ ซึ่งสามารถสรุปความสัมพันธ์ในแต่ละตัวแปร ได้ดังนี้

#### 1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งตัวแปร 2 ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกัน โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งในหลากหลายปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์กรเกิดศักยภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้การจัดการความรู้ยังช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีการยอมรับว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยสร้างความรู้ใหม่และช่วยรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนาในทางปฏิบัติความสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและองค์ประกอบของมนุษย์ในเรื่องของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกความเข้าใจในการทำงานร่วมกันระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้

#### 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นไปที่กระบวนการเรียนรู้ เพื่อทำให้เกิดความรู้ที่นำมาใช้ในการดำเนินงานและการบริการ ในขณะที่การจัดการความรู้มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้นั้นสามารถใช้เป็นข้อมูลให้กับองค์กรนำมาใช้บูรณาการและพัฒนากิจการให้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด สำหรับปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระบบการจัดการความรู้และการสนับสนุนภายใน ในองค์กรจะประสบความสำเร็จไม่ได้ถ้าหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญและสนับสนุนกระบวนการของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งย่อมจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพตลอดจนความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

### 3. ความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility)

ความคล่องตัวขององค์กรเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในปัจจุบันที่มีความสำคัญกับเรื่องของความสามารถของความรู้ ซึ่งความคล่องตัวขององค์กรนั้น เป็นความสามารถที่ทำให้เห็นความยืดหยุ่นในการทำงานที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้โดยกระบวนการดังกล่าวจึงต้องอาศัยความรู้และความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและน่าประทับใจขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถสร้างและให้บริหารในเรื่องของความรู้ และการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและประสบการณ์ของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรนั้นสามารถให้บริการกับลูกค้าด้วยการทำงานอย่างรวดเร็วและผิดพลาดน้อยที่สุดหรือไม่ผิดพลาดเลยโดยความรวดเร็วในการทำงานที่เกิดขึ้นนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์และนำไปสู่การดำเนินงานขององค์กรดังต่อไปนี้ (1) ทำให้เกิดการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (2) องค์กรเกิดความคล่องตัวซึ่งเป็นการยกระดับให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความภักดีในตัวสินค้าและบริการและ (3) ทำให้เกิดการยกระดับความรู้ของลูกค้าเพื่อสร้างความได้เปรียบของโอกาสที่เกิดขึ้น

### 4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเป็นความสามารถขององค์กรเพื่อทำให้มีศักยภาพในการแข่งขันตลอดจนการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยม ความได้เปรียบในการแข่งขันอาจได้รับอิทธิพลมาจากกลยุทธ์หลายอย่างไม่เฉพาะเพียงแต่การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการภายในขององค์กรนั้นสามารถทำให้เกิดความคล่องตัวขององค์กรจะส่งผลทำให้เกิดการจัดการในระบบการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ รวมถึงความเป็นโครงสร้างขององค์กรซึ่งจะมีผลต่อทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรด้วย นอกจากนี้ความคล่องตัวขององค์กรนั้นจะเป็นตัวช่วยกำหนดในเรื่องของกระบวนการในองค์กรที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อตอบสนองประสิทธิภาพและประสิทธิผลของต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายและการเรียนรู้จากเรื่องประสบการณ์เพื่อนำไปปรับปรุงความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคล่องตัวขององค์กรเป็นเครื่องมือรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แต่ผู้บริหารธนาคารทั้ง 5 ท่านต่างมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสัมพันธ์ระหว่างกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสัมพันธ์ขององค์การแห่งนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันความสัมพันธ์ของ

เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน อิทธิพลของทำเลที่ตั้ง สถานที่ที่มีต่อความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น

### อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

1. การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยธนาคารจะเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้แสวงหาความรู้ เช่น การอบรมสัมมนา การเรียนเพิ่มเติม ให้ความสำคัญกับการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรปรับปรุงการพัฒนา การทำงานให้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Norton (1992) กล่าวว่า การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารองค์กร โดยองค์กรจะเข้มแข็งและโดดเด่นเมื่อทุกคนในองค์กรร่วมมุ่งมั่นในหน้าที่และเรียนรู้ร่วมกัน และองค์กรจะเพิ่มพูนศักยภาพได้โดยตระหนักและใช้ประโยชน์ขององค์ความรู้ (Knowledge) ที่ได้สร้างสมและพัฒนาไว้เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) สอดคล้องกับแนวความคิดของ จิรประภา อัครบวร (2551) กล่าวว่า บุคคลทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ถ้ามีแรงจูงใจที่ดีพอยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development) อย่างต่อเนื่อง (Life Long Learning) สอดคล้องกับแนวความคิดของ Chawla & Joshi. (2011) พบว่า ผลของการศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สามารถใช้เป็นข้อมูลให้กับองค์กรเพื่อบูรณาการ 2 หลักการ โดยพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงาน (Performance) และ Deepak Chawla & Himanshu Joshi (2011) ได้ศึกษาถึงผลกระทบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในอินเดีย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางให้การยอมรับว่าการพัฒนาและระบบสนับสนุนในองค์กรจะประสบความสำเร็จไม่ได้ ถ้าหากไม่ใช้กระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และการจัดการความรู้ (KM)

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น Sanyal. (2012) พบว่า การจัดการความรู้ในองค์การเป็นสิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรซึ่งบรรยากาศของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้พนักงานและบุคลากรเกิดการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dehinbo. (2012) พบว่า องค์การในระบบเศรษฐกิจของวันนี้ได้ตระหนักถึงความรู้ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ในองค์การจึงกลายเป็นความจำเป็นสำหรับองค์การในการกำหนดความรู้ ความคิดริเริ่ม การจัดการที่เหมาะสมที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความพึงพอใจความต้องการของ กลยุทธ์ทางธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Donald (2002) พบว่า พันธะสัญญาในองค์การจะเกิดขึ้นได้ด้วยการเต็มใจเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฉะนั้นการจัดการความรู้ต้องมีการจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความเต็มใจในบุคลากร จนได้ผลงานออกมาเป็นนวัตกรรมของกลุ่ม

แต่เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่จะพัฒนาสมรรถนะของบุคคล โดยมีกระบวนการในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การ สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ ประกอบด้วย การระบุมความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์การ การกำหนดแนววิधिปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในองค์การให้ดียิ่งขึ้น และในการพัฒนาหน่วยงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในหน่วยงานจะต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเองที่ใฝ่รู้เพื่อเป็นผู้ที่มีการบริหารเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์ (Personal Mastery) เป็นผู้ที่มีการพัฒนาในการคิดเชิงระบบ (System Thinking) สามารถสร้างกรอบแนวคิด รูปแบบ (Mental Model) การมองเห็นภาพที่เป็นแนวคิดองค์รวมขององค์การกับคนอื่นๆ (Shared Vision) ตลอดจนการพัฒนาตนและในการที่จะถ่ายทอดความรู้ให้กับได้บังคับบัญชาในการสอนงานและมอบหมายงานเพื่อความเข้มแข็งในการสร้างทีมงาน (Team Learning) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Davis. (2005) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้และมีติของปัจจัยในผลการปฏิบัติงานในบริษัท พบว่า ความสามารถขององค์การในการผลิตผลงานและการบริการใหม่ๆ ที่ดีเลิศออกมาเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้มากยิ่งขึ้นแก่ลูกค้า และบรรดาหุ้นส่วนควรจะ ต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ ความสำเร็จ และการอยู่รอดจำเป็นสำหรับองค์การ เพื่อจะกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ธนาคารได้มีการใช้แนวทางการจัดการความรู้โดยมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยผ่าน การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในเรื่องการบริหารงานในด้านสำคัญๆ ซึ่งครอบคลุมในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการตลาดไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้นโยบายดังกล่าวเป็นรูปธรรมมากขึ้นธนาคารจึงได้มีการกำหนดให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับกลาง ทั้งนี้เพื่อนำมาให้ผู้จัดการสาขาใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานเพื่อบริหารงานในสาขาต่อไปและผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มักจะดำเนินงานตามแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดเพราะต่างก็เห็นพ้องกันว่าปัจจุบันการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการเงินจึงให้ความสนใจและใส่ใจต่อการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละด้าน ถึงแม้ว่าการดำเนินงานในแต่ละด้านนั้นอาจมีการใช้กระบวนการจัดการความรู้มากน้อยแตกต่างกันออกไปส่งผลให้ธนาคารพัฒนาศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Davenport and Prusak (2002); Mohrman, (2007) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับส่วนประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นมาจากการผสมผสานในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และกระบวนการทางธุรกิจตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งรวมเรียกกันว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components of Knowledge Management)

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น Harraf. (2012) กล่าวว่า ความคล่องตัวขององค์กร เปรียบเสมือนแนวทางหลักขององค์กร ที่จะสามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาวะของการแข่งขันในทุกภาคอุตสาหกรรม การตอบสนองที่รวดเร็วจึงเป็นสิ่งสำคัญในการวางตำแหน่งองค์กรสำหรับความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Rajabzadeh & Shahaee. (2005) กล่าวว่า ความสามารถในการเรื่องของความคล่องตัวขององค์กรนั้น จะสร้างพลังในการที่จะตอบสนองถึงการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในระยะสั้นหรือในระยะยาว ซึ่งความสามารถดังกล่าวเกิดจากความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์ที่ผ่านมาของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาขององค์กรที่มีความคล่องตัวได้ต่อไป

แต่เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลของการจัดการความรู้ ต่อความคล่องตัวขององค์กร พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กรในระดับไม่สูงมากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าความคล่องตัวขององค์กรไม่ได้รับอิทธิพลจากการจัดการความรู้เพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2555) กล่าวว่า ความคล่องตัวขององค์กรเป็นสมรรถนะความสามารถที่สำคัญขององค์กรธุรกิจในการดำเนินกิจการในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สับสนอลหม่าน (turbulent environment) เป็นหลักซึ่งสภาพแวดล้อมที่

ลับสนอหล่มานดังกล่าว คือสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่จะเป็นไปได้ที่มีผลต่อความอยู่รอดองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้วยความสำเร็จในสภาพแวดล้อมดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการมีความคล่องตัวในระดับสูง เพราะองค์การธุรกิจเหล่านี้จำเป็นต้องปรับตัวต่อ 1) การเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ไม่ได้ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (high dynamism) 2) ตลาดที่มีประชากรหนาแน่นมีการแข่งขันสูงและมีทรัพยากรที่จำเป็นอยู่น้อย 3) ความเชื่อมโยงใกล้ชิดระหว่างองค์การธุรกิจกับซัพพลายเออร์ ผู้จัดจำหน่าย ลูกค้า และคู่แข่ง (high complexity) และ 4) ผลผลิตภัณฑ์ สายการผลิต ลูกค้า หรือธุรกิจที่หลากหลาย (high diversity) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Handzic, M. (2011) และ Jutharat Sarawanawong. (2009) โดยมีความคิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยเกื้อหนุนทางด้านสังคมน่าจะมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า โดยเฉพาะปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร ข้อค้นพบนี้สามารถอธิบายได้ว่า องค์การธุรกิจกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์การธุรกิจชั้นนำที่มีชื่อเสียงและเป็นผู้นำในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมของประเทศไทย ดังนั้น จึงมีระบบการบริหารจัดการเป็นแบบองค์การสมัยใหม่ที่สามารถบริหารจัดการธุรกิจภายใต้กระแสและแรงกดดันของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงได้เป็นอย่างดี เครื่องมือหลักที่องค์การธุรกิจนิยมนำมาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจมากที่สุดคือการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีแนวคิดและหลักการที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำหนดทิศทางขององค์กรจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การดำเนินงานและการควบคุมติดตามประเมินผลให้ได้ตามแผนงาน

3. การจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ธนาคารพาณิชย์มีการนำแนวความคิดการจัดการความรู้มาใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายการตลาด และฝ่ายผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนาธนาคารเข้าสู่การแข่งขันในยุคใหม่ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ธนาคารนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารมีความพร้อมในการจัดการและการแข่งขันในตลาดการเงินอย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้เป้าหมายที่จะให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีที่สุดในระดับมาตรฐานโลกและทำให้ธนาคารได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากลูกค้า ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Nonaka & Takeuchi (2000); Alipour, Idris & Karimi (2011) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในยุคของการแข่งขันนี้้องค์การธุรกิจจะต้องทำมากกว่าการดูแลลูกค้าหรือผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว กล่าวคือองค์การธุรกิจจะต้องเกี่ยวข้องกับและดูแลเอาใจใส่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน (Stakeholder) และองค์การธุรกิจควรที่จะต้องพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมาทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างกลยุทธ์ของการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากนี้ พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยการใช้ฐานความรู้ร่วมกันเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ต่างระดับกันตลอดจนมีการนำเอาความรู้มาสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลงานขึ้นมา เช่นเดียวกับ Hamel (1999) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องของการสร้างฐานใหม่ในการแข่งขันทางธุรกิจ (Reinventing

the Basis for Competition) โดยมุ่งไปที่การปรับปรุงตัวเองไม่ว่าจะเป็นด้านการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง ภายในการยกเครื่องใหม่หรือการยกมาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการของตนเองและมุ่งไปที่การคิด สร้างผลิตภัณฑ์และวางกฎกติกาของการแข่งขันขึ้นใหม่เพื่อสร้างความมั่งคั่งขึ้นใหม่

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า การจัดการความรู้มี อิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น Pang & Tsai (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารจัดการความรู้และ ความสามารถในการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไต้หวัน พบว่า ความสามารถในการ บริหารจัดการความรู้มากขึ้นจะมีผลกระทบอย่างมากมายในการแข่งขันได้ผลสรุปเมื่อกิจการมีความ สามารถในการบริหารจัดการความรู้มากขึ้นกิจการจะยังมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้นด้วยโดยได้ รับการยืนยันทางการวิเคราะห์ทางสถิติของตัวแปร 3 ด้านคือ 1. ลักษณะเฉพาะของบริษัท 2. การใช้ ข้อดีของเทคโนโลยี และ 3. มาตรการวัดของบริษัทซึ่งพิสูจน์แล้วว่า มีผลกระทบต่อความสามารถ ในการบริหารจัดการความรู้ ทั้งนี้เมื่อบริษัทตัดสินใจที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้อง ปรับปรุงความสามารถในการบริหารจัดการความรู้เป็นอันดับแรกประโยชน์จะทำให้กิจการบรรลุ เป้าหมายการได้มาซึ่งการถ่วงดุลการเก็บรักษาและการแบ่งปันความรู้ทำให้กิจการสามารถสร้าง ความแข็งแกร่งต่อการบริหารจัดการความรู้โดยพิจารณาจากต้นทุนราคาและค่อยๆ ขยายไปที่ละชนิด ซึ่งมันไม่ยากที่กิจการจะสร้างมันในเวลาอันสั้นมันจะสำเร็จได้ด้วยการสะสมทุนวิทยากรแรงงาน และประสบการณ์เมื่อกิจการตั้งใจที่จะเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการความรู้จะต้องใช้ความ สามารถพิเศษและคุณสมบัติที่เกี่ยวกับความช่วยเหลือจากภายนอกจุดมุ่งหมายของการบริหารความรู้ และระดับนานาชาติต่างๆ ไป ซึ่งสามารถบรรลุความสำเร็จได้อย่างค่อยเป็นค่อยไป สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Dehinbo. (2012) พบว่า องค์การในระบบเศรษฐกิจของวันนี้ได้ตระหนักถึงความรู้ที่เป็น ทรัพยากรที่สำคัญสำหรับกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์การจึงกลายเป็นความจำเป็นสำหรับองค์การในการกำหนดความรู้ ความคิด ริเริ่ม การจัดการที่เหมาะสมที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความ พึงพอใจความต้องการของกลยุทธ์ทางธุรกิจและจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้

แต่เมื่อพิจารณาถึง อิทธิพลของการจัดการความรู้ ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็น เพราะความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ได้รับอิทธิพลจากการจัดการความรู้เพียงอย่างเดียว แต่ได้ รับอิทธิพลทางอ้อมจากการจัดการความรู้ผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้และความคล่องตัวในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขุมิตร ไชยรัตน์ และคณะ. (2555) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นความสามารถขององค์กรที่จะกระทำหรือให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีกว่าและเหนือกว่าคู่แข่ง ไม่ ว่าจะเป็นการสร้างแตกต่าง ความโดดเด่น สามารถนำเสนอรูปแบบการให้บริการพัฒนาและ



สร้างสรรค์ตัวสินค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจ และเติบโตได้อย่างมั่นคง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชสิริ ชมพูกา (2553) กล่าวว่า การจัดการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อให้กิจการสามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดได้ องค์กรต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง การทำจะทำได้ดีกว่าในสายตาลูกค้าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน 2. คุณภาพ 3. นวัตกรรม 4. ความรวดเร็ว

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 แสดงว่า ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มจากการเรียนรู้จากตัวสมาชิกในองค์กรต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้พร้อมกับนำข้อมูลใหม่ๆ มาปรับแก้โครงสร้างเพื่อพัฒนารูปแบบความคิด (Mental Models) เพื่อให้เกิดการมองโลกตามความเป็นจริงอย่างเหมาะสมมีความคิดเข้าใจในเรื่องตนเอง ผู้อื่น และองค์กร เพื่อให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเกิดความสัมพันธ์ในแนวเดียวกันของสมาชิกกับองค์กรเข้าใจทิศทางขององค์กรมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) สมาชิกทุกคนต้องยอมรับปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร ซึ่งการมองวิสัยร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กรไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเองจากนั้นจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันพัฒนาความรู้จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิดวิธีการมองปัญหาโดยสมาชิกทุกคนในองค์กรจะนำความรู้ต่างๆ มาคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ซึ่งการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ต้องดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นรูปแบบขององค์กรของธนาคารพาณิชย์จึงเป็นลักษณะขององค์กรที่มีการเรียนรู้แบบไม่สิ้นสุด เพราะข้อมูลใหม่ๆ เกิดขึ้นทุกวัน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนี้ การบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ที่มีความคล่องตัวจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัว และตอบสนองลูกค้าได้แบบ real-time สอดคล้องกับงานวิจัยของ Darroch (2003); Ramirez, Vasauskaite & Kumpikaite. (2012) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน พบว่า แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นแนวคิดปรัชญาเชิงนามธรรม ส่งผลให้การนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไปตามความเข้าใจและการตีความ ซึ่งผลการศึกษาที่พบว่าทั้ง 2 องค์กรนั้นเหมือนกันคือ 1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 2) เห็นว่าการเรียนรู้กับการทำงานเป็นเรื่องเดียวกัน 3) มุ่งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกในองค์กรไม่ได้มาจากการบังคับ และ 4) มีกิจกรรมและโครงการต่างๆ มากมายที่เอื้อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมสนับสนุนว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรง ต่อความคล่องตัวขององค์กร โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น Worley and Lawler (2010) ยังได้ระบุว่าความคล่องตัวขององค์กรนั้นจะเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในโครงสร้างขององค์กร เพราะเปรียบเสมือนรากฐานที่สำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของ บริษัทและสร้างความมีประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ความคล่องตัวขององค์กรนั้นยังเป็น สิ่งจำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และมีความไม่แน่นอนจาก ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นว่าองค์กรที่มีความคล่องตัวขององค์กร จะทำให้องค์กรบริหารงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งในสถาบันทางการเงินทั้งหลายได้มีการประยุกต์ใช้ในเรื่องของการสร้าง องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มสมรรถนะความคล่องตัวขององค์กรขององค์กรให้มี ประสิทธิภาพ สูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yaghoubi. (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรที่มี ความคล่องตัวในตลาดที่มีการแข่งขัน พบว่า ความคล่องตัวขององค์กร สามารถตอบสนองในการ บริหารองค์กรเพื่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการแข่งขันในตลาด และประสบความสำเร็จ โดยได้ รับโอกาสในองค์กรรูปแบบที่แตกต่างกันได้รับการแนะนำเพื่อความคล่องตัว ขององค์กรใดๆ

แต่เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความคล่องตัวขององค์กร พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กรในระดับสูง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติที่มุ่งพัฒนาองค์กรและพัฒนาคนผ่านกลยุทธ์และ กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและทั่วทั้งองค์กร โดยใช้ปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ ให้ องค์กรมีความคล่องตัว เป็นเครื่องมือสนับสนุน เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีคุณค่านำไปสู่ การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและมีความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชญ์วิชญ์ เชาวนิรนาท (2555) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรไทยก็น่าจะมีความเป็น ไปได้ เนื่องจากปัจจุบันองค์กรไทยมีการปรับตัวเพื่อรับกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและ ความไม่แน่นอนมากขึ้นเรื่อยๆ ในการปรับตัวดังกล่าวนี้ องค์กรมีระบบการจัดการที่มีความยืดหยุ่น มากขึ้นเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การทำงานจึงมีลักษณะเป็นกลุ่ม เป็นทีมมากขึ้น มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ โดยไม่ยึดติดกับระเบียบมากเกินไป นอกจากนี้ ในความเป็นจริงแล้ว คนไทยก็มีลักษณะเด่นทางวัฒนธรรมที่มีความอุปถัมภ์ค้ำจุน ช่วยเหลือซึ่งกัน และกันอยู่แล้ว トラบใดที่มีการสร้างค่านิยมของการเรียนรู้ในองค์กร ให้รู้สึกันว่าบุคลากรทุกคน ยังคงมีสถานะของการเป็นผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ตามแนวคิดของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long Life Learning) ค่านิยมดังกล่าว จะช่วยทำให้องค์กรไทยพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างรวดเร็วขึ้น

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน โดยเฉพาะรูปแบบของ

การดำเนินธุรกิจองค์การที่ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การรวมทั้งกระบวนการทำงานใหม่ให้เป็น การบริการแบบเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว รวดเร็วตอบสนองความต้องการของลูกค้า ธนาคารพาณิชย์ จึงควรมีการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เช่น การส่งเสริมและสนับสนุน พนักงานให้ได้รับการพัฒนาด้านความรู้มีการประสานงานให้แต่ละหน่วยงานรับทราบและทำความเข้าใจถึงเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การความคิดหลักในการดำเนินงาน การใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อให้พนักงานได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์การโดยรวมให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น ที่จะพัฒนาคุณภาพขององค์การเพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพโดยการนำวิธีการ ผลการวิจัย ครั้งนี้สอดคล้อง Calantone, Cavusgil & Zhao (2002); Atoofi & Tajeddini. (2010) ได้ศึกษาการปรับตัว ขององค์การศักยภาพของบริษัทและผลการดำเนินงานของบริษัท พบว่า องค์การสมัยใหม่ต้องการ เรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากข้อมูลการ สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงและการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ในปัจจุบันการหาข้อมูล เกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีส่วนประกอบ 4 อย่างคือ 1.การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้ 2.การแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ 3.การเปิดใจยอมรับ และ 4.การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ กรอบแนวคิดที่ใช้ทดสอบ ข้อมูลจากคณะผู้บริหารของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะ เสริมสร้างเป็นอันดับที่สองมีผลมาจากนวัตกรรมของบริษัทและจะมีผลย้อนกลับมาต่อผลประกอบการ ของบริษัทจากการทดสอบผลสรุปโดยทั่วไปการพยากรณ์เชิงทฤษฎีสามารถสนับสนุนและทำให้ ปรากฏสิ่งที่น่าสนใจได้

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมสนับสนุนว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น Bayraktaroglu และ Kutanis (2003: 149 - 154) พบว่า ปัจจัยความสำเร็จสำคัญในการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้เพื่อพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในกระแสทำทายของโลกาภิวัตน์ เพื่อแสวงหาโอกาสในอนาคตสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของการท่องเที่ยวธุรกิจ ผลการวิเคราะห์ พบว่า ขั้นตอนสำคัญสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแปลงรูปจิตใจหรือแบบแผน ความคิดของผู้จัดการ การสนับสนุนความคิดเชิงนวัตกรรมจากทุกระดับในองค์การ การพัฒนาวัฒนธรรม องค์การเพื่อให้เกิดการแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน และการสร้างสรรค์บรรยากาศการเรียนรู้ อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kogut & Zander. (1992); Lopez. (2005) กล่าวว่า การที่ องค์การจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นองค์การต้องสามารถทำให้นุคคลในองค์การถ่ายทอด ความรู้จากบุคคล ไปสู่กลุ่ม และจากกลุ่มไปสู่องค์การได้ และมีการเผยแพร่ความรู้ และประยุกต์ใช้ ความรู้ที่เกิดขึ้นได้

แต่เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับไม่สูงมากนัก ทั้งนี้

เป็นเพราะว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ได้รับอิทธิพลจากองค์การแห่งการเรียนรู้ เพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการจัดการความรู้ผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Senge. (1999) กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคคลมีธรรมชาติที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิต ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีหน้าที่สำคัญ การแสวงหาหนทางให้คนมีความสามารถในการเรียนรู้สามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลขององค์การให้สามารถปรับเปลี่ยนโลกทัศน์และมองแบบองค์รวม โดยส่งเสริมให้คนในองค์การได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการ ทั้งนี้ยังสามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Salleh. (2008) ได้กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้เป็นหนึ่งในระบบที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขององค์การไปสู่การแข่งขันของกิจการได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Akhtar & Khan. (2011) กล่าวว่า องค์ประกอบและลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคคล ขวัญและกำลังใจ ค่านิยมร่วม การเรียนรู้ของทีม การคิดเชิงระบบ การเป็นผู้นำ การไหลความรู้/ ข้อมูล ทั้งหมดเหล่านี้ ยังมีการเสนอที่เป็นข้อสรุปว่าแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถนำไปใช้ องค์การธุรกิจที่หวังผลกำไรหรือองค์การธุรกิจที่ไม่หวังผลกำไร โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย และองค์การที่ให้บริการ

6. ความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 แสดงว่าหากธนาคารพาณิชย์มีรูปแบบการบริหารที่มีความคล่องตัวทั้งในด้านของการตอบสนอง สมรรถนะ ความยืดหยุ่น และความรวดเร็ว โดยที่ธนาคารมีการปรับตัวหรือเตรียมความพร้อมในหลายด้านหลายประการ เพื่อให้้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น มีการดำเนินการเชิงกลยุทธ์หรือเชิงรุกในด้านต่างๆ การปรับปรุงเครื่องจักร หรือการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การสร้างเครือข่ายพันธมิตร ซึ่งล้วนแล้วแต่เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ดียิ่งขึ้นโดยเฉพาะให้สามารถแข่งขันได้ในสภาพการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นสามารถอยู่รอด และเติบโตอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์ เตื่อนใจ สมบูรณ์วิวัฒน์ (2010) กล่าวว่า หลักการโดยรวมแล้วความไวในการตอบสนอง คือ ความสามารถขององค์การที่ใช้ความร่วมมือกันในองค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การต่างๆ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญและเน้นถึงความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการนั้น และงานวิจัยของ กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2555) กล่าวว่า องค์การต่างๆ ทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างมากมาให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตในเวทีการแข่งขันทั้งระดับภูมิภาคที่จะมาถึงในอนาคตอันใกล้และในการแข่งขันระดับโลกที่มีอาจหลีกเลี่ยงองค์การที่คล่องตัวสูง (Agile organization)

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมสนับสนุนว่า ความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น Vernadat. (1999) กล่าวว่า ปัจจัยที่สนับสนุนความคล่องตัวขององค์การจะส่งเสริมบูรณาการอย่างทั่วถึงขององค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ ขององค์การธุรกิจ ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี และองค์การ และงานวิจัยของ Eleonora Bottani. (2010) กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง 5 ประการในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยผลักดันให้องค์การพัฒนาเป็นองค์การที่คล่องตัว ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงของตลาด 2) การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มหรือฐานการแข่งขัน 3) การเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า 4) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และ 5) ปัจจัยต่างๆ ทางสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cho et al., 1996; Dove. (2001); Meade and Sarkis. (1999) กล่าวว่า ความคล่องตัวในการผลิตหรือความคล่องตัวขององค์การจะควบคู่กับความสามารถที่จะอยู่รอดและความเติบโตในสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และไม่สามารถคาดการณ์ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nour-Mohammad Yaghoubi. (2011) กล่าวว่า บริบทของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของโลกวิธีที่ดีที่สุดและใหม่ล่าสุดของการอยู่รอดและประสบความสำเร็จขององค์การจะเน้นความคล่องตัวขององค์การ ความคล่องตัวขององค์การเป็นเหตุผลและการตอบสนองที่สมบูรณ์ในการที่เคยเปลี่ยนความต้องการของตลาดการแข่งขันและบรรลุความสำเร็จขององค์การที่ได้รับโอกาสมีหลายคำจำกัดความของความคล่องตัว

แต่เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลความคล่องตัวขององค์การต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่าความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ได้รับอิทธิพลจากความคล่องตัวในองค์การเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการจัดการความรู้ผ่านความคล่องตัวในองค์การ Davenport และ Prusak (2002, pp.2-3) กล่าวว่า ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับส่วนประกอบของการจัดการความรู้ ไว้ว่า ตามปกติแล้วความสำเร็จของการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นมาจากการผสมผสานในการปฏิบัติงานของคน และกระบวนการทางธุรกิจ ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งรวมเรียกกันว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components of Knowledge Management) และงานวิจัยของ Hardeep Chahal & Purnima Bakshi (2015) ได้มีการศึกษา พบว่า ทูทางปัญญาที่มีผลกระทบโดยตรงและในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังมีการยืนยันว่านวัตกรรมขององค์การมีความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญาและความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย นอกจากนี้้องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญาและความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hamidreza Alipour (2010) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การเรียนรู้ขององค์การ การส่งผ่านความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ และการจัดเก็บความรู้ ทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการศึกษาของธุรกิจประกันภัย

## ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญประกอบด้วย

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับตัวแทนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเท่านั้น ดังนั้นผู้ที่ให้นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าวนี้ด้วย

2. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) จากวรรณกรรมต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้ได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัยและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อนำมาใช้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของความคล่องตัวขององค์กรกับความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ดังนั้นผู้ที่ให้นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าวนี้ด้วย

## ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในส่วนนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไปมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ

ผลจากการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้และความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ดังนั้นผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ทางด้านการบริหารจัดการดังนี้

(1) ผู้บริหารควรสร้างศักยภาพในด้านการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ที่มากขึ้นและหลากหลาย อันจะส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังควรสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในเรื่องของการสร้างความรู้ โดยการค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างความสามารถและ โอกาสที่จะเกิดขึ้นจากแหล่งข้อมูลดังกล่าวรวมถึงการส่งเสริมให้มีการจัดบรรยายภาควิชาให้เอื้ออำนวยต่อการแสวงหาและการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น

(2) ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในเรื่องการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรที่ประสบความสำเร็จเกิดจากบุคลากรแสวงหาการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพตัวเองอย่างต่อเนื่องตลอดจนการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือหน่วยงาน และการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้องค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญในการออกแบบและการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน

ขององค์กรเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนาและสอดคล้องกับการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

(3) ผู้บริหารควรสร้างกลไกในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้เป็นอย่างดีภายใต้การบริหารที่มีความคล่องตัวขององค์กร โดยจะรวมถึงการสร้างองค์กรให้เชื่อมั่นว่าการบริหารงานที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้ นอกจากนี้องค์กรต้องสามารถปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงที่จะได้เกิดขึ้นตลอดจนสนับสนุนให้มีการเรียนรู้การผสมผสานการใช้เทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อทำให้กิจการสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้เป็นอย่างดียิ่งขึ้น

(4) ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อส่งผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วรวมถึงการให้ความสำคัญกับทิศทางของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรมุ่งเน้นในการแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้วางแผนในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้ายคือองค์กรสนับสนุนให้มีการค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาสินค้าบริการใหม่อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาดอยู่เสมอ

## 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) ด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารธนาคารควรให้การสนับสนุนในด้านการจัดการความรู้ ความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้ เพราะกระบวนการของการจัดการความรู้ส่งผลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร หากพนักงานมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีจะส่งผลต่อภาพรวมขององค์กรเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจากธนาคารได้อย่างสูงสุด

(2) ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารธนาคารควรให้การสนับสนุนและขับเคลื่อนให้ธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย บุคคลที่รอบรู้และรูปแบบความคิด รูปแบบการมีวิสัยทัศน์ร่วมเชิงระบบ และการเรียนรู้เป็นทีม เพราะจากการศึกษาวิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถทำให้เกิดพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพจนเกิดการดำเนินงานและการบริหารที่เป็นเลิศ

(3) ด้านความคล่องตัวขององค์กร ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในด้านความคล่องตัวขององค์กรที่ประกอบด้วย การตอบสนอง สมรรถนะ ความยืดหยุ่นและสมรรถนะ และความรวดเร็ว

เพราะจากการวิจัยความคล่องตัวขององค์กรส่งผลที่สนับสนุนให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

(4) ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารธนาคารควรสนับสนุนขับเคลื่อนนโยบายด้านการจัดการความรู้ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านความคล่องตัวขององค์กร เพราะจากการวิจัยแสดงให้เห็นได้ว่าปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ได้ส่งผลที่สนับสนุนให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ในปัจจุบันธนาคารควรมีการสร้างแนวทางหรือกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ธนาคารสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานรวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดความแตกต่างเพื่อดึงดูดใจลูกค้าให้มาใช้บริการของธนาคารมากยิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

(1) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการนำแบบจำลองรูปแบบความสัมพันธ์ความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไปทำการวิจัยในสถาบันทางการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร เช่น บริษัทเงินทุน สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น เพื่อทำการตรวจสอบ โมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ต่อไป

(2) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาปัจจัยเหตุด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น วัฒนธรรมและระบบค่านิยม (Culture and Value System) บทบาทของผู้นำ (Role of Leadership) เป็นต้น