

## ความสามารถในการแบ่งปันความรู้และผลการดำเนินงาน ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ระบิล พันภัย\*  
วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์\*\*  
จันทนา แสนสุข\*\*\*

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบตัวแปรเหตุและตัวแปรผลของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 378 สาขา ผลการศึกษาพบว่าความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปัน ความรู้และด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลกระทบบางข้อต่อคุณภาพในการให้บริการ คุณภาพในการให้บริการส่งผลกระทบต่อผลกระทบบางข้อต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ การจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปัน ความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปัน ความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ งานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการรูปแบบการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ตลอดจนปรับปรุง แก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร

**คำสำคัญ:** ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ การจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ คุณภาพในการให้บริการ

\* นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

## Knowledge Sharing Capability and Organizational Performance of Thai Commercial Banks

*Rabil Ponphai\**

*Viroj Jadesadalug\*\**

*Jantana Sansook\*\*\**

### Abstract

This research aims to investigate the antecedents and consequences of knowledge sharing capability (KSC) in Thai commercial banks. The research tool was questionnaire collected from 378 branch managers of Thai commercial banks. The results indicated that KSC in willingness to share and commitment to learn had positive effect on service quality. Service quality had positive effect on performance of Thai commercial banks. Transformational leadership had positive effect on KSC in commitment to learn and absorptive capability. Diversity management had positive effect on KSC in willingness to share, commitment to learn and absorptive capability. Flexible organizational structure had positive effect on KSC in commitment to learn and absorptive capability and technological support had effect on KSC in willingness to share. This research can be used as a guideline for managing working styles that encourage knowledge sharing as well as improving, correcting and developing knowledge management process within organizations.

**Keywords:** Knowledge Sharing Capability, Knowledge Management, Knowledge Sharing, Service Quality

---

\* Ph.D. Student, Faculty of Management Science, Silpakorn University.

\*\* Assistant Professor, Faculty of Management Science, Silpakorn University.

\*\*\* Assistant Professor, Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi.

## บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ถือว่ามีความรุนแรง โดยเห็นได้จากรูปแบบการให้บริการและการส่งเสริมการตลาดของแต่ละธนาคารที่มีการเสนอสินค้าและบริการที่ดีกว่าให้กับผู้บริโภค ดังนั้นในอุตสาหกรรมทางการเงิน โดยเฉพาะธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ความได้เปรียบทางการแข่งขันถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากอดีตสู่ปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมมองว่าทรัพยากรมนุษย์หรือคนเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กร เมื่อองค์กรได้จ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างไปจะต้องใช้แรงงานดังกล่าวให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร แต่ปัจจุบันกลับมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ขององค์กร ต้องลงทุนสนับสนุนพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้ทรัพยากรดังกล่าวส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พิชิต เทพวรรณ, 2554) โดยเฉพาะความรู้ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) คือมีคุณค่า (Value) หายาก (Rare) ไม่สามารถทดแทนได้ง่าย (Difficult to Substitute) และยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (Difficult to Imitate) (Barney, 1991) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ โดยองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนพยายามสร้างให้องค์กรของตนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมุ่งเน้นเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สำหรับกระบวนการในการจัดการความรู้ตามแนวคิด Demareest ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การกระจายความรู้ไปใช้ และการนำความรู้ไปใช้ (ยุรพร ศุภรัตน์, 2552) โดยขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดคือ การกระจายความรู้หรือการแบ่งปันความรู้นั้นเอง (Nonaka and Takeuchi, 1995) นอกจากนี้ยังพบว่า การแบ่งปันความรู้ก่อให้เกิดการชี้ให้เห็นข้อบกพร่องในการทำงานและช่วยแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ตลอดจนเกิดการยกระดับผลการปฏิบัติงานของสมาชิกให้ดีขึ้น ลดข้อบกพร่องจากการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้จากการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานและข้อผิดพลาดจากในอดีต อีกทั้งป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เกิดการพัฒนาคนและองค์กรให้เป็้องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Drucker, 1993; Drucker, 1999; Davenport and Prusak, 1998) ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงของอุตสาหกรรมทางการเงินและภาระหน้าที่อันหลากหลายแตกต่างจากในอดีต ส่งผลให้พนักงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้พนักงานในองค์กรสามารถจัดการกับข้อมูลความรู้ทั้งของตนเองและขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548)

จากประโยชน์ของการจัดการความรู้และกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นความสำคัญของประเด็นดังกล่าว ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการแบ่งปันความรู้ในอดีต ซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาเพียงปัจจัยสาเหตุทั้งระดับบุคคล และระดับองค์การ ตลอดจนศึกษาสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นศึกษาภาพรวมของอุตสาหกรรมไม่จำเพาะเจาะจงประเภทของอุตสาหกรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษาทั้งปัจจัยเหตุและปัจจัยผลของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ เพื่อค้นหาสาเหตุและผลกระทบของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ และเลือกศึกษาในบริบทของธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพราะเป็นตลาดเงินที่มีความสำคัญด้านธุรกรรมในระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน (ประพันธ์ เสวตนันท์ และไพศาล เล็กอุทัย, 2556) โดยสามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานระดับสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยการเลือกศึกษาในอุตสาหกรรมทางการเงิน-ธนาคารพาณิชย์

## วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบตัวแปรเหตุและตัวแปรผลของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ในธนาคารพาณิชย์ไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย ความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และความสามารถในการดูดซับความรู้ที่มีต่อคุณภาพในการให้บริการ
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นตลาดที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้กับคุณภาพในการให้บริการ
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของคุณภาพในการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์
4. เพื่อศึกษาผลกระทบของตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลายโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่มีต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วยความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และความสามารถในการดูดซับความรู้

## วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นการอธิบายผลกระทบของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทย ได้แก่ ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory) มุ่งเน้นอธิบายการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและการนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร โดยอาศัยความสามารถในการแบ่งปันความรู้ อันเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Barney, 1991; Barney and Wright, 1998) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาแนวคิดทางการจัดการความรู้ โดยถือว่ากระบวนการในการแบ่งปันความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995) เพื่ออธิบายถึงความสามารถในการแบ่งปันความรู้ภายใต้องค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และความสามารถในการดูดซับความรู้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพในการให้บริการและผลการดำเนินงานที่ดี ตลอดจนมีการใช้แนวคิดคุณภาพในการให้บริการ ทั้งนี้ธุรกิจบริการต่างพบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จคือการส่งมอบคุณภาพในการให้บริการที่ดีให้กับผู้บริโภค โดยสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985)

### 2. ความสามารถในการแบ่งปันความรู้

ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Capability) หมายถึง ความสามารถในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ระหว่างพนักงาน ทั้งความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น เอกสาร รายงานและข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และความรู้แบบแอบแฝง (Tacit Knowledge) เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน ทักษะและความเชี่ยวชาญในงาน โดยอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเป็นการแบ่งปันความรู้ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มภายในหน่วยงาน (Kim and Lee, 2004; 2005; 2006) ทั้งนี้ความสามารถในการแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วย ความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และความสามารถในการดูดซับความรู้

มิติแรกของความสามารถในการแบ่งปันความรู้คือ ความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งถือว่าการแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องเกิดจากความเต็มใจในการที่จะมอบความรู้ที่ตนเป็นเจ้าของให้แก่บุคคลอื่น เพราะบางคนมีมุมมองว่าความรู้เป็นเสมือนพลัง (Knowledge as Power) และก่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง และคิดว่าการที่ตนเองครอบครองความรู้ดังกล่าวไว้

คนเดียวจะทำให้ตนเองมีคุณค่าในองค์กรนั้นๆ ซึ่งมุมมองดังกล่าวจะเป็นตัวขัดขวางกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ ดังนั้นเจ้าของความรู้ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจและเต็มใจที่จะมอบความรู้ของตนให้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์โดยรวมแก่องค์กรของตนเอง ในขณะที่เดียวกันตนเองก็มีโอกาสที่จะได้รับความรู้จากเพื่อนพนักงานเช่นกัน จากการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน (Chennamaneni, Teng and Raja, 2013; Bock, Lee, Zmud, and Kim, 2005) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์องค์ประกอบของความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Capability) โดยกำหนดให้มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (Commitment to Learn) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Capability) โดยความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ขององค์กรครอบคลุมถึงการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation) ขององค์กร (Kim and Lee, 2013; Matzler and Mueller, 2011) สำหรับความสามารถในการดูดซับความรู้ ถือว่ามีอิทธิพลทั้งต่อการแบ่งปันความรู้และการดำเนินงานภายในองค์กร (Andrawina, Govindaraju Samadhi, and Sudirman, 2008; George, 2002) ที่สำคัญการแบ่งปันความรู้จะบังเกิดผลต้องประกอบด้วยความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้และความตั้งใจที่จะรับความรู้ โดยในด้านของผู้รับข้อมูลความรู้นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และกรณีความสามารถในการดูดซับความรู้ เพราะหากผู้รับไม่มีความต้องการ หรือตั้งใจแน่วแน่ในการที่จะเรียนรู้ข้อมูลความรู้ที่ได้รับ ตลอดจนไม่สามารถที่จะดูดซับข้อมูลความรู้ดังกล่าว และนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ นั้นการแบ่งปันความรู้นั้นก็สูญเปล่าและอาจสูญหายไปจากองค์กร ทั้งทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ก็ไม่สามารถที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มและไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

### 3. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยผลของความสามารถในการแบ่งปันความรู้

#### 3.1 ผลกระทบของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ต่อคุณภาพในการให้บริการ

การศึกษาผลกระทบของความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้กับคุณภาพในการให้บริการ ในอดีตพบว่า ผลลัพธ์จากการแบ่งปันความรู้ในบริบทของคุณภาพในการให้บริการมีหลายตัวแปร เช่น ผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมบริการ (Service Innovation Performance) พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมบริการของพนักงาน (Employee Service Innovative Behavior และนวัตกรรมด้านบริการ (Service Innovation) ซึ่งอยู่ในรูปของคุณภาพในการให้บริการ พบว่าการแบ่งปันความรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในเชิงของบริการ (Hu, Horng and Sun, 2009; Hu, Horng & Sun, 2013; Kim and Lee, 2013; Wang, Chen and Chen, 2012) นอกจากนี้คุณภาพในการให้บริการจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า (Lin, 2007) ในขณะที่ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการ โดยพบว่า การสนับสนุนให้เกิด

การเรียนรู้ภายในองค์กรผ่านทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้นส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางอ้อมผ่านความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร (Hung, Yang, Lien, McLean, & Kuo, 2010; Hong, Suh & Koo, 2011; Weerawardena and O’Cass, 2004) ในขณะที่การศึกษาผลกระทบของความสามารถในการดูดซับความรู้กับคุณภาพในการให้บริการในอดีต พบว่าความสามารถในการดูดซับความรู้ส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการ (Oliveira, Roth & Gilland, 2002) และประสิทธิภาพขององค์กร (คณิตา เนตราคม และ อรพรรณ คงมาลัย, 2555) ตลอดจนก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Tseng, 2012) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การสร้างสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐาน 1 ก ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการ

สมมติฐาน 1 ข ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการ

สมมติฐาน 1 ค ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการ

### **3.2 ผลกระทบของการมุ่งเน้นตลาดต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้กับคุณภาพในการให้บริการ**

คุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยการให้บริการด้านข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องแม่นยำ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาทางด้านการเงิน จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์อำนวยความสะดวก และให้บริการที่สะดวกรวดเร็วกับลูกค้า เพื่อให้ประโยชน์ที่ได้รับจากการรับบริการของลูกค้าเท่าเทียมกับความคาดหวังก่อนการได้รับบริการจากธนาคาร

การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานขององค์กร โดยการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) การมุ่งเน้นคู่แข่ง (Competitor Orientation) และการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Orientation) เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กรให้สามารถส่งมอบสินค้าบริการที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า ตลอดจนสามารถเรียนรู้สภาพการแข่งขันและติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่งเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กรให้สามารถสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจระหว่างกันของพนักงานในองค์กร

สำหรับการศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นตลาดต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้และคุณภาพในการให้บริการ ในอดีตพบว่า การมุ่งเน้นตลาดส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร (Chang and Chen, 1998; Voon, 2006) นอกจากนี้การมุ่งเน้นตลาดส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านการเรียนรู้ภายในองค์การ (Jiménez-Jiménez and Cegarra-Navarro; 2007, Haugland, Myrvtveit and Nygaard; 2007) ในขณะที่การมุ่งเน้นการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานผ่านการมุ่งเน้นตลาด (Wang, Hult, Ketchen and Ahmed; 2009) และการมุ่งเน้นตลาดยังส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Zhou, Brown and Dev, 2009) นอกจากนี้การมุ่งเน้นการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยความจำขององค์การ (Organizational Memory) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การดูดซับความรู้ (Knowledge Absorption) และความสามารถการตอบสนองความรู้ (Knowledge Receptivity) ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านการมุ่งเน้นตลาด (Wang, Hult, Ketchen and Ahmed; 2009) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การสร้างสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐาน 2 ก การมุ่งเน้นตลาดส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ และคุณภาพในการให้บริการ

สมมติฐาน 2 ข การมุ่งเน้นตลาดส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และคุณภาพในการให้บริการ

สมมติฐาน 2 ค การมุ่งเน้นตลาดส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ และคุณภาพในการให้บริการ

### 3.3 ผลกระทบของคุณภาพในการให้บริการต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการของธนาคารพาณิชย์ในระดับสาขาผ่านความสามารถในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ โดยประกอบด้วยผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ จำนวนเงินในการให้สินเชื่อ ปริมาณเงินฝาก จำนวนลูกค้าในการให้สินเชื่อ ปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมและบริหารงบประมาณ

สำหรับการศึกษาผลกระทบของคุณภาพในการให้บริการต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยจากการศึกษาของ Wang Chen และ Chen (2012) พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านการมุ่งเน้นตลาด เช่นเดียวกับการศึกษาของ Lai และ Cheng (2005)



พบว่าทั้งการมุ่งเน้นคุณภาพและการมุ่งเน้นตลาดส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้การจัดการคุณภาพและการตลาดต่างสนับสนุนให้องค์การเกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การศึกษาของ Law และ Ngai (2008) พบว่าพฤติกรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานธุรกิจและการนำเสนอสินค้าและบริการ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Hong Suh และ Koo (2011) พบว่าพฤติกรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ยังส่งผลต่อผลการดำเนินการขององค์การผ่านการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานธุรกิจ และการนำเสนอสินค้าและบริการ และคุณภาพด้านบริการส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์การ (Gorla, Somers and Wong, 2010) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การสร้างสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน 3 คุณภาพในการให้บริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

#### 4. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหตุของความสามารถในการแบ่งปันความรู้

##### 4.1 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงผลกระทบของปัจจัยสาเหตุ (Antecedents) ในระดับองค์การ อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น (Flexible Organizational Structure) และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Technological Support) ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Capability) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตาม ให้แสดงความพยายามในการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้กับตนเองและองค์การ โดยมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การเป็นอย่างดี ตลอดจนกระตุ้นให้พนักงานในสาขามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบและสร้างสรรค์ อีกทั้งยังมองหาโอกาสใหม่ในการดำเนินธุรกิจและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและช่วยเหลือสนับสนุนให้คำปรึกษาในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตาม

ผู้นำถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก ทั้งทำหน้าที่ในการวางแผน บริหารให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินธุรกิจ สำหรับการจัดการความรู้ และการแบ่งปันความรู้ในองค์การนั้น พบว่ามีนักวิชาการจำนวนมากมุ่งเน้นศึกษาถึงผลกระทบของภาวะผู้นำ บทบาทของภาวะผู้นำต่อการแบ่งปันความรู้ จากการศึกษาของ Yang (2007) Roth (2003) และ Cameron (2002) พบว่าบทบาทของผู้นำด้านการให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกและนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการแบ่งปันความรู้ และที่สำคัญบรรยากาศ

หรือสภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ (Liu and Phillips, 2011; Wang and Lin, 2013; Birasnav, 2014) นอกจากนี้ การศึกษาของ Carmeli, Gelbard and Reiter-Palmon (2013) พบว่าพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ผ่านการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรและการแบ่งปันความรู้ภายนอกองค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของ Birasnav Albufalasa และ Bader (2013) พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ ถ่ายโอนความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ จากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การสร้างสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน 4 ก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้

สมมติฐาน 4 ข ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

สมมติฐาน 4 ค ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้

#### 4.2 ผลกระทบของการจัดการความหลากหลายต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้

การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) หมายถึง การจัดการคุณลักษณะที่แตกต่างของพนักงานภายในสาขา โดยประกอบไปด้วย ความแตกต่างทางด้านเพศ ช่วงอายุ การศึกษา ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทักษะคติดที่มีต่องานและเป้าหมายในการทำงาน เพื่อลดข้อขัดแย้งในการทำงานระหว่างพนักงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานกับองค์กร

ความหลากหลายภายในองค์กรถือว่าเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ (Shachaf, 2008) งานวิจัยในอดีตพยายามศึกษาความสัมพันธ์ของความหลากหลายของกลุ่มกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน โดยพบว่าความไว้วางใจกันและการยอมรับในความหลากหลายของสมาชิกภายในกลุ่มส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ (Pinjani and Palvia, 2013; Luring and Selmer, 2013) ในทางตรงกันข้ามยังมีการศึกษาผลกระทบของความเหมือน (Similarity) ต่อการแบ่งปันความรู้ โดยการศึกษาของ Mäkelä Andersson และ Seppälä (2012) พบว่าความคล้ายคลึงกันด้านหน้าที่ และด้านเชื้อชาติส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบริษัทต่างชาติ (Multi-National Corporations: MNCs) นอกจากนี้ การศึกษาของ Watson BarNir and Pavur (2005) พบว่า องค์ประกอบด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) ประกอบด้วยเชื้อชาติ สัญชาติ เพศและอายุ ส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การสร้างสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน 5 ก การจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้

สมมติฐาน 5 ข การจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

สมมติฐาน 5 ค การจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้

#### 4.3 ผลกระทบของโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้

โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น (Flexible Organizational Structure) หมายถึง การจัดแบ่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ โดยกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชา เพื่อควบคุมการทำงาน และใช้ในการติดต่อประสานงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่นภายในองค์การและให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ โดยประกอบด้วย การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่สะดวกคล่องตัว การเปิดโอกาสให้พนักงานในสาขาสามารถแสดงความคิดเห็น ตลอดจนกระบวนการในการทำงานและโครงสร้างองค์การที่เอื้อประโยชน์ต่อการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ และแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างกลุ่ม (Mueller, 2013) นอกจากนี้ การศึกษาของ Lin (2008a; 2008b) พบว่าโครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการและความซับซ้อนมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการแบ่งปันความรู้ และ โครงสร้างองค์การแบบผสมผสานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kim และ Lee (2004; 2005; 2006) พบว่าโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่การศึกษาของ Chen และ Huang (2007) พบว่าเมื่อโครงสร้างองค์การมีความเป็นทางการน้อยลง มีการกระจายอำนาจมากขึ้นส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจึงนำไปสู่การสร้างสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน 6 ก โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้

สมมติฐาน 6 ข โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

สมมติฐาน 6 ค โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้

#### 4.4 ผลกระทบของการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้

การสนับสนุนเทคโนโลยี (Technological Support) หมายถึง การให้ความสำคัญและจัดเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานระบบฐานข้อมูลภายในองค์กร (Database) ระบบคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (Intranet) และโปรแกรมสำเร็จรูป (Software) เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายดาย ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน

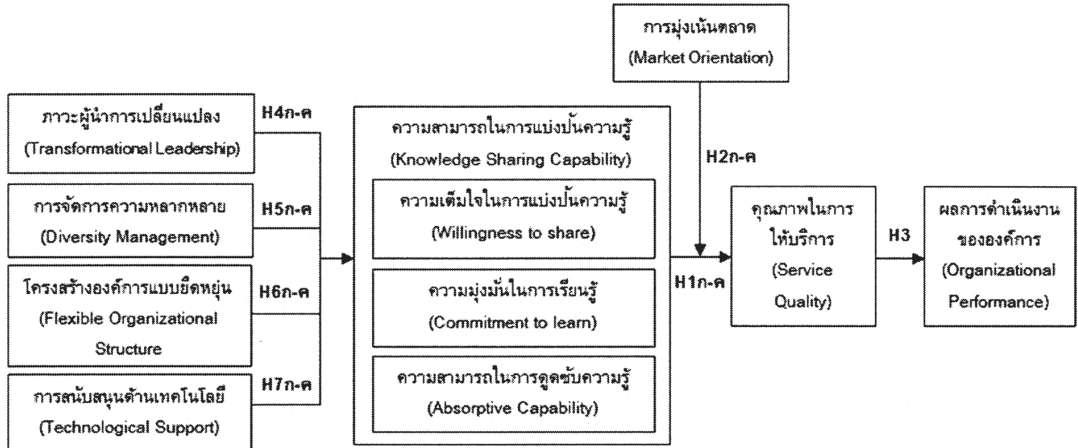
โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นปัจจัยที่สนับสนุนกระบวนการแบ่งปันความรู้ในองค์กร โดยสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Infrastructure) ประกอบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและความสามารถของพนักงานในการช่วยให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพผ่านความรู้ที่องค์กรมีอยู่ (Holsapple and Jones, 2005; Hoof and Ridder, 2004) นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศ ถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ (Ruiz-Mercader, Meroño-Cerdan and Sabater-Sánchez, 2006) จากการศึกษาของ Kim และ Lee (2004; 2005; 2006) พบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีทั้งด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการมุ่งเน้นผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สอดคล้องกับการศึกษาของ Waheed Qureshi Khan และ Hijazi (2013) พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และที่สำคัญการใช้เทคโนโลยีและระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยช่วยให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การปรับปรุงรูปแบบการติดต่อสื่อสารโดยอาศัยเทคโนโลยี ถือเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Reychav and Weisberg, 2009) จากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การสังเคราะห์สมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน 7 ก การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้

สมมติฐาน 7 ข การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

สมมติฐาน 7 ค การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## วิธีการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบการวิจัยเชิงสาเหตุ (Causal Research) เพื่อพิสูจน์สมมติฐานและยืนยันทฤษฎี สำหรับประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ธนาคารพาณิชย์ที่ประกอบกิจการในประเทศไทยจำนวน 6,789 สาขา (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2557) โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 16 ธนาคาร กับ 5 ภูมิภาค ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ทั้งนี้เพื่อต้องการให้การเก็บข้อมูลเกิดการกระจายทั่วทุกธนาคารและภูมิภาค โดยใช้สาขาของธนาคารพาณิชย์เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งมีผู้จัดการสาขาเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยจำนวนขนาดของตัวอย่างทั้งหมดได้จากการคำนวณตามสูตรของยามาเน (Yamane) จำนวน 378 คน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และมีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2545) และเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งพบว่ามีอัตราการตอบกลับอยู่ที่ร้อยละ 20 (Aaker, Kumar and Day, 2001) ซึ่งผู้วิจัยได้คำนึงถึงอัตราการตอบกลับจึงแจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 945 ชุด พบว่ามีแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามทั้ง 378 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 41.31

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือหลังจากผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นดำเนินการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับธนาคารพาณิชย์ที่เป็นประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามหรือตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) ข้อคำถามที่ใช้ได้ต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (John-Conley, 2009) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.4091-0.9647 นอกจากนี้ได้คำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) และควรมีค่า 0.7 ขึ้นไปจึงถือว่าค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดยอมรับได้ (Hair et al., 2006) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.7125 - 0.9400 สำหรับการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดซึ่งควรมีค่า 0.40 ขึ้นไป (Hair et al., 2006) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.6181-0.9111 โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** สรุปค่าอำนาจจำแนก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ (KSC)				
ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ (WTS)	5	0.4091 - 0.7665	0.8907	0.7376 - 0.8525
ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (CTL)	5	0.4198 - 0.7739	0.9071	0.6181 - 0.8979
ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ (AC)	5	0.4332 - 0.7458	0.8740	0.8453 - 0.8787
คุณภาพในการให้บริการ (SQ)	5	0.4759 - 0.8012	0.8589	0.7371 - 0.8126
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	5	0.4457 - 0.6902	0.7125	0.6514 - 0.9111
การมุ่งเน้นตลาด (MO)	5	0.4259 - 0.6854	0.7825	0.7534 - 0.8154
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	5	0.4192 - 0.7942	0.8590	0.8225 - 0.8715
การจัดการความหลากหลาย (DM)	5	0.5180 - 0.7647	0.9400	0.7426 - 0.8936
โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น (FOS)	4	0.6158 - 0.8348	0.8970	0.7824 - 0.8534
การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (TS)	4	0.9643 - 0.9647	0.8688	0.8306 - 0.9023

สำหรับการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ และทดสอบความเป็นตัวแปรแทรกซึ่งมีสมการที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานดังนี้

$$\text{Equation 1 : SQ} = \beta_{01} + \beta_{1}WTS + \beta_{2}CTL + \beta_{3}AC + \varepsilon$$

$$\text{Equation 2 : SQ} = \beta_{02} + \beta_{4}WTS + \beta_{5}CTL + \beta_{6}AC + \beta_{7}MO + \beta_{8}(WTS*MO) + \beta_{9}(CTL*MO) + \beta_{10}(AC*MO) + \varepsilon$$

$$\text{Equation 3 : OP} = \beta_{03} + \beta_{11}SQ + \varepsilon$$

$$\text{Equation 4 : WTS} = \beta_{04} + \beta_{12}TL + \beta_{13}DM + \beta_{14}FOS + \beta_{15}TS + \varepsilon$$

$$\text{Equation 5 : CTL} = \beta_{05} + \beta_{16}TL + \beta_{17}DM + \beta_{18}FOS + \beta_{19}TS + \varepsilon$$

$$\text{Equation 6 : AC} = \beta_{06} + \beta_{20}TL + \beta_{21}DM + \beta_{22}FOS + \beta_{23}TS + \varepsilon$$

จากการทดสอบสมมติฐาน แสดงรายละเอียดของแต่ละตัวแปรดังนี้

WTS = Willingness to Share (ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจแบ่งปันความรู้)

CTL = Commitment to Learn (ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้)

AC = Absorptive Capability (ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้)

SQ = Service Quality (คุณภาพในการให้บริการ)

OP = Organizational Performance (ผลการดำเนินงานขององค์กร)

MO = Market Orientation (การมุ่งเน้นตลาด)

TL = Transformational Leadership (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

DM = Diversity Management (การจัดการความหลากหลาย)

FOS = Flexible Organizational Structure (โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น)

TS = Technological Support (การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี)

## ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 378 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (คิดเป็นร้อยละ 61.64) อายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 35.19) โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 63.23) และประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 10 ปี (ร้อยละ 35.98) สำหรับข้อมูลของสาขานิติศาสตร์พบว่า มีจำนวนพนักงานอยู่ 6-10 คน (ร้อยละ 55.29) และมีระยะเวลาการเปิดดำเนินการมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 50.26)

**ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร**

ตัวแปร	WTS	CTL	AC	SQ	OP	MO	TL	DM	FOS	TS	VIF
Mean	4.18	4.06	3.97	4.38	3.93	4.33	4.41	4.14	4.25	4.33	
S.D.	0.56	0.60	0.63	0.49	0.70	0.51	0.53	0.58	0.57	0.61	
WTS											2.544
CTL	0.741*										3.454
AC	0.703*	0.783*									2.916
SQ	0.504*	0.555*	0.488*								1.007
OP	0.456*	0.508*	0.476*	0.623*							2.830
MO	0.569*	0.629*	0.570*	0.683*	0.611*						1.817
TL	0.451*	0.505*	0.505*	0.660*	0.563*	0.593*					2.187
DM	0.485*	0.522*	0.515*	0.552*	0.528*	0.590*	0.656*				2.120
FOS	0.481*	0.501*	0.513*	0.615*	0.525*	0.608*	0.637*	0.657*			2.680
TS	0.481*	0.433*	0.460*	0.625*	0.534*	0.520*	0.618*	0.545*	0.717*		2.284

\* P < 0.01

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระประกอบด้วยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL) การจัดการความหลากหลาย (DM) โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น (FOS) และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (TS) และตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ (WTS) ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (CTL) ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ (AC) คุณภาพในการให้บริการ (SQ) และผลการดำเนินงานขององค์การ (OP) มีค่าระหว่าง 0.433-0.783 ซึ่งน้อยกว่า 0.8 (Hair et al., 2006) นอกจากนี้ยังได้พิจารณาพร้อมกับค่า



VIF (Variance Inflation Factors) ในการตรวจสอบปัญหา Multicollinearity โดยที่ค่า VIF มีค่าระหว่าง 1.007-3.454 ซึ่งน้อยกว่า 10 (Hair et al., 2006) แสดงว่าไม่เกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปและสามารถวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุได้

**ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)**

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม					
	1 SQ	2 SQ	3 OP	4 WTS	5 CTL	6 AC
WTS	0.186* (0.066)					
CTL	0.357* (0.076)					
AC	0.073 (0.072)					
WTS*MO		-0.025 (0.056)				
CTL*MO		0.027 (0.068)				
AC*MO		0.037 (0.065)				
SQ			0.620* (0.040)			
TL				0.089 (0.064)	0.199* (0.062)	0.185* (0.062)
DM			0.235* (0.063)	(0.061)	0.251* (0.061)	0.222* (0.061)
FOS			0.118 (0.070)	0.175** (0.069)	(0.069)	0.182** (0.069)
TS			0.220* (0.065)	0.051 (0.064)	0.090 (0.063)	
Adjusted R <sup>2</sup>	0.323	0.486	0.388	0.304	0.329	0.335

\* P < 0.01    \*\* P < 0.05

จากตารางที่ 3 ในสมการที่ 1 พบว่า ตัวแปรอิสระร่วมกันพยากรณ์คุณภาพในการให้บริการ ได้ร้อยละ 32.30 โดยพิจารณาจากค่า Adjusted  $R^2 = 0.323$  และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรพบว่า ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้และด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการ ( $\beta_1 = 0.186, p < 0.01$  และ  $\beta_2 = 0.357, p < 0.01$  ตามลำดับ) ซึ่งหมายความว่าหากสาขานาการพาณิชย์มีความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้และความมุ่งมั่นในการเรียนรู้จะส่งผลให้สาขานาการพาณิชย์มีคุณภาพในการให้บริการ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1ก สมมติฐานที่ 1ข นอกจากนี้ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อคุณภาพในการให้บริการ ( $\beta_3 = 0.073, p > 0.10$ ) ดังนั้น จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1ค

สมการที่ 2 พบว่าการมุ่งเน้นตลาดที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้กับคุณภาพในการให้บริการ ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นตลาดไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ( $\beta_{10} = -0.025, p > 0.10$ ) ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ( $\beta_{11} = 0.027, p > 0.10$ ) และด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ ( $\beta_{12} = 0.037, p > 0.10$ ) และคุณภาพในการให้บริการ ดังนั้น จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2ก สมมติฐานที่ 2ข และสมมติฐานที่ 2ค

สมการที่ 3 พบว่า คุณภาพในการให้บริการสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 38.8 โดยพิจารณาจากค่า Adjusted  $R^2 = 0.388$  แสดงว่าคุณภาพในการให้บริการส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ( $\beta_{15} = 0.620, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

สมการที่ 4 พบว่าตัวแปรอิสระร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ได้ร้อยละ 30.40 โดยพิจารณาจากค่า Adjusted  $R^2 = 0.304$  และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรพบว่า การจัดการความหลากหลายและการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ( $\beta_{19} = 0.235, p < 0.01$  และ  $\beta_{21} = 0.220, p < 0.01$  ตามลำดับ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน 5ก และ สมมติฐาน 7ก ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ( $\beta_{18} = 0.089, p > 0.10$  และ  $\beta_{20} = 0.118, p > 0.10$  ตามลำดับ) ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4ก และสมมติฐานที่ 6ก

สมการที่ 5 พบว่าตัวแปรอิสระร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ได้ร้อยละ 32.90 โดยพิจารณาจากค่า Adjusted  $R^2 = 0.329$

และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลายและโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ( $\beta_{24} = 0.199, p < 0.01, \beta_{25} = 0.251, p < 0.01$  และ  $\beta_{26} = 0.175, p < 0.05$  ตามลำดับ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4ข สมมติฐานที่ 5ข และสมมติฐานที่ 6ข และในขณะที่การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ( $\beta_{27} = 0.051, p > 0.10$ ) ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 7ข

สมการที่ 6 พบว่าตัวแปรอิสระร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ได้ร้อยละ 33.50 โดยพิจารณาจากค่า Adjusted  $R^2 = 0.335$  และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลายและโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ( $\beta_{30} = 0.185, p < 0.01, \beta_{31} = 0.222, p < 0.01$  และ  $\beta_{32} = 0.182, p < 0.05$  ตามลำดับ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4ค สมมติฐานที่ 5ค และสมมติฐานที่ 6 และในขณะที่การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ ( $\beta_{33} = 0.090, p > 0.10$ ) ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 7ค

## อภิปรายและสรุปผล

### 1. ผลกระทบของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ต่อคุณภาพในการให้บริการ

ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพในการให้บริการเนื่องจากความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานภายในสาขา ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการทำงานตลอดจนคำแนะนำและข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ โดยพนักงานสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงกระบวนการในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และนำมาซึ่งคุณภาพในการให้บริการที่ดีเนื่องจากการเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากอดีตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาดซ้ำในอนาคตสอดคล้องกับงานวิจัยของ ของ Kim และ Lee (2013) พบว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมด้านนวัตกรรมกรให้บริการของพนักงาน เช่นเดียวกับ Lin (2007) พบว่าคุณภาพในการให้บริการจะเกิดได้ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า โดยการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมการให้บริการที่มีคุณภาพได้

ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพในการให้บริการ เนื่องจากความมุ่งมั่นในการเรียนรู้หาข้อมูลเพิ่มเติม ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ตลอดจนกระบวนการในการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งส่งผลให้สามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim และ Lee (2013) พบว่าการมุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมด้านนวัตกรรมกรรมการให้บริการผ่านพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Yang (2010) พบว่าทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และก่อให้เกิดประสิทธิผลกับองค์การ ทำนองเดียวกัน Law และ Ngai (2008) พบว่าพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินธุรกิจ และการนำเสนอสินค้าและบริการ ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น

ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการ เนื่องจากความสามารถในการดูดซับความรู้ครอบคลุมเรื่องของการนำความรู้มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับปรุงวิธีการให้บริการตลอดจนคิดค้นแนวทางในการทำงานใหม่ๆ ซึ่งรูปแบบการทำงานของสาขาธนาคารพาณิชย์นั้น ถูกกำหนดขั้นตอนการทำงานจากสำนักงานใหญ่ ฉะนั้นจึงเป็นการยากที่พนักงานจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมาปรับใช้ในการทำงาน ปรับปรุงการทำงาน และนำเสนอคุณภาพในการให้บริการใหม่ให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากมีข้อกำหนดมาจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tseng (2012) พบว่าความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การเกิดความได้เปรียบการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) การส่งมอบที่ทันเวลา (Delivery) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และต้นทุนที่ต่ำ (Low Cost) และเกิดผลการดำเนินงานที่ดีกับธุรกิจ (Oliveira, Roth and Gilland, 2002) เช่นเดียวกับ คณิตา เนตราคมและอรพรรณ คงมาลัย (2555) พบว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้และเทคโนโลยีประกอบการแสวงหาความรู้และความสามารถทางเทคโนโลยีส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ก่อให้เกิดความพึงพอใจและสร้างผลกำไรให้กับองค์การ

## 2. ผลกระทบของการมุ่งเน้นตลาดต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้และคุณภาพในการให้บริการ

การมุ่งเน้นตลาดไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้และคุณภาพในการให้บริการทั้งนี้เนื่องจากความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้และความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ของพนักงานภายในสาขา โดยประกอบการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความเชี่ยวชาญตลอดจนปัญหาและข้อผิดพลาดในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพในการ

ให้บริการ ซึ่งครอบคลุมการมุ่งเน้นตลาดทั้งการมุ่งเน้นด้านลูกค้า ด้านคู่แข่งและด้านความสัมพันธ์ ทำให้การมุ่งเน้นตลาดไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแบ่งปันความรู้และคุณภาพในการให้บริการ กล่าวคือไม่ว่าสาขาจะมุ่งเน้นตลาดหรือไม่ หากพนักงานภายในสาขามีความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้และมุ่งมั่นในการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา ก็จะส่งผลให้คุณภาพในการให้บริการของสาขาดีขึ้น ผลการวิจัยจึงไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต เช่น Wang Hult Ketchen และ Ahmed (2009) ศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นการจัดการความรู้ (Knowledge Management Orientation) และการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance) พบว่า การมุ่งเน้นการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและส่งผลกระทบทงอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการมุ่งเน้นตลาด ทั้งนี้โดยมีการมุ่งเน้นตลาดเป็นตัวส่งเสริมประสิทธิภาพดังกล่าว ในขณะที่งานวิจัยของ Chang และ Chen (1998) พบว่า การมุ่งเน้นตลาดส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการและคุณภาพการบริการส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร นอกจากนี้การมุ่งเน้นตลาดยังส่งผลทางอ้อมต่อความสามารถในการทำกำไรผ่านคุณภาพการบริการ

### 3. ผลกระทบของคุณภาพในการให้บริการต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

คุณภาพในการให้บริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากธนาการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของพนักงานภายในสาขา โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ข้อผิดพลาด และประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนข้อร้องเรียนหรือคำแนะนำของลูกค้า ล้วนแต่ช่วยพัฒนาคุณภาพในการให้บริการที่ดีขึ้นกับลูกค้า โดยสามารถตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าอย่างถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและนำไปสู่ความจงรักภักดี ทำให้องค์กรได้เปรียบการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shi Prentic และ He (2014) พบว่าคุณภาพในการให้บริการส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคและส่งผลทางอ้อมต่อความภักดีของผู้บริโภคผ่านความพึงพอใจของผู้บริโภคนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Wang และ Wang (2012) พบว่า การแบ่งปันความรู้แบบชัดแจ้งส่งผลกระทบต่อความเร็วของการสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ในขณะที่การแบ่งปันความรู้แบบที่ฝังในตัวส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานด้านการผลิตในทำนองเดียวกัน Gorla Somers และ Wong (2010) พบว่าคุณภาพการบริการส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กรมากที่สุด

#### 4. ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีต่อความสามารถในการ แบ่งปันความรู้

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารนั้น ถูกกำหนดมาจากสำนักงานใหญ่ สาขาทำหน้าที่รับนโยบายมาปฏิบัติ โดยถ่ายทอดผ่านทางผู้จัดการเขตและผู้จัดการสาขาตามลำดับ นอกจากนี้ผู้นำไม่สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ เพราะความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานเห็นถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้และประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Liu Hu Li Wang และ Lin (2014) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลทางอ้อมกับการแบ่งปันความรู้ (Shao, Feng & Liu, 2012) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Liu และ Phillips (2011) พบว่าบรรยากาศของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ เนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างตลอดจนกระตุ้นให้พนักงานภายในองค์การเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และกระตุ้นให้พนักงานภายในองค์การเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในการดำเนินธุรกิจ จึงถือได้ว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ภายในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yang (2010) พบว่าบทบาทของผู้นำส่งผลต่อการมุ่งเน้นการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่งานวิจัย ของ Matzler และ Mueller (2011) พบว่าความต้องการเรียนรู้ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Birasnav Albufalasa และ Bader (2013) พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการผ่านการแสวงหาความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านการมุ่งมั่นในการเรียนรู้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ เนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่าง ตลอดจนกระตุ้นให้พนักงานภายในองค์การเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ความสามารถในการแบ่งปันความรู้จะไม่บรรลุผลหากขาดการนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการ

ทำงานได้จริง เพื่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแบ่งปันความรู้อย่างแท้จริง และสามารถทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองตลอดเวลา อีกทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ Carmeli และคณะ (2013) พบว่าพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ผ่านทั้งการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรและการแบ่งปันความรู้ภายนอกองค์กร ในขณะที่การศึกษาของ Yang (2007) พบว่าบทบาทของผู้นำด้านการให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกและนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการแบ่งปันความรู้

4.2 การจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากการจัดการความหลากหลายภายในองค์กรสามารถลดข้อขัดแย้งในการทำงานและนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pinjani และ Palvia (2013) พบว่าความหลากหลายของกลุ่มส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่มผ่านความไว้วางใจกันและการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่งานวิจัยของ Mäkelä Andersson และ La (2012) พบว่าความคล้ายคลึงหรือความเหมือนกันของสมาชิกภายในกลุ่มส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้เช่นเดียวกับการศึกษาของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2552) พบว่าการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ต้องให้ความสำคัญกับความแตกต่างของสมาชิกภายในทีมเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม โดยการทำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและเข้าใจถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจกันและยังก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

การจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ เนื่องจากการจัดการความหลากหลายภายในองค์กรสามารถปรับพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานที่ดีร่วมกันได้และนำมาซึ่งความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ระหว่างกันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Lauring และ Selmer (2013) พบว่า การยอมรับหรือการเปิดกว้างในความหลากหลายของสมาชิกภายในกลุ่มส่งผลต่อการแสวงหาความรู้ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Watson BarNir และ Pavur (2005) พบว่าองค์ประกอบด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมประกอบด้วยเชื้อชาติ สัญชาติ เพศและอายุ ส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มผ่านกระบวนการภายในกลุ่ม ในขณะที่งานวิจัยของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2552) ศึกษาสภาพและปัญหาของสถาบันการเงินเฉพาะกิจในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของพนักงานในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ พบว่าพนักงานแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่แตกต่างกันส่งผลให้การทำงานขาดการประสานงานระหว่างกัน ขาดการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ตลอดจนทำให้ระบบการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ

การจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lauring และ Selmer (2013) พบว่า การยอมรับหรือการเปิดกว้างในความหลากหลายของสมาชิกภายในกลุ่มส่งผลการประยุกต์ใช้ความรู้ สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ให้พนักงานมีโอกาสในการศึกษาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเองนอกเหนือจากหลักสูตรที่องค์กรจัดขึ้น ตลอดจนสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากบนลงล่าง ทั้งนี้จะช่วยลดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างอายุ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์จากการบอกเล่านอกเหนือจากประสบการณ์ตรง ทำให้พนักงานภายในองค์กรสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร (สุรพงษ์ มาลี, 2551) นอกจากนี้เครื่องมือที่ช่วยลดความแตกต่างและความหลากหลายของพนักงานภายในองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งพบว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้คือเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยวัฒนธรรมดังกล่าวต้องมีลักษณะที่เน้นหรือให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยน มีความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (พยัต วุฒิรงค์, 2552: 67) ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายภายในองค์กร ไม่ว่าจะมีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ การศึกษา ตลอดจนทัศนคติในการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร เพราะปัญหาดังกล่าวสามารถขัดขวางกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ เพราะหากเกิดความขัดแย้งจะนำไปสู่การขาดความสามัคคีภายในกลุ่มและภายในองค์กร ส่งผลให้ขาดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของพนักงานภายในองค์กร นอกจากนี้การยอมรับในความแตกต่างของสมาชิกภายในกลุ่มหรือภายในองค์กร สามารถช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และยังก่อให้เกิดความคล่องตัวในการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานภายในองค์กร และสามารถนำข้อมูลความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้า

4.3 โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นไม่ส่งผลต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ในแง่ของการอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ในขณะที่ความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ นั้นเป็นเรื่องที่เกิดจากภายในตัวบุคคล ซึ่งพนักงานต้องเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากการแบ่งปันความรู้ จึงจะก่อให้เกิดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นเป็นเพียงปัจจัยที่สนับสนุนให้การแบ่งปันความรู้เกิดความสะดวกคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรต้องมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นและเป็นโครงสร้างองค์การที่สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมในการทำงาน ตลอดจนลดกระบวนการและระบบที่ขัดขวาง



การเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานเกิดการประสานงานและมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับงานวิจัยของ Lin (2008a, 2008b) พบว่าองค์การที่มีโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการสูงจะส่งผลทำให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรนั้นลดลง ในทางตรงข้ามหากองค์การมีโครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการต่ำจะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Mueller (2013) พบว่าความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในระดับปานกลาง นอกจากนี้โครงสร้างองค์การที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและความไม่เป็นทางการจะส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (Kim and Lee, 2004; 2005; 2006) ที่สำคัญการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานช่วยส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และนวัตกรรมด้านบริการ (Hu et al., 2012)

โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt และ Sashkin (1995) ที่กล่าวว่าหากกำหนดโครงสร้างให้ความยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ โดยโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยมองว่าความรู้ดังกล่าวมีความสำคัญต่อการทำงานของตน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร นอกจากนี้งานวิจัยของ สกล บุญสิน (2555) พบว่าโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะแบบระบบราชการ ขาดซึ่งความคล่องตัว อีกทั้งระบบดังกล่าวยังเป็นตัวทำลายการพัฒนาพลังแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากทำให้ความคิดสร้างสรรค์ และความตั้งใจกล้าที่จะเสี่ยงลดลง สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร ในขณะที่งานวิจัยของ กุศล ทองวัน (2553) พบว่าโครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้โครงสร้างองค์การที่มีความสะดวกคล่องตัว สายการบังคับบัญชาไม่มาก อาจยังไม่เพียงพอที่องค์การจะพัฒนาไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากแต่องค์การต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อและส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสให้องค์การได้พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2552) พบว่าการลดขั้นตอนการทำงานแบบระบบราชการ เพื่อให้้องค์การมีโครงสร้างองค์การที่คล่องตัวและส่งเสริมให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจสามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการปฏิรูปองค์การเพื่อให้กระบวนการทำงานเกิดการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ระหว่างพนักงานภายในองค์กร

โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552) พบว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีผลกระทบต่อนวัตกรรมทางการตลาดและนวัตกรรมทางการจัดการผ่านความสามารถในการดูดซับเชิงประยุกต์ (Realized Absorptive Capability)

ในขณะที่งานวิจัยของวิน ครีจันท์ (2554) ที่ศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ภายใต้กลยุทธ์ควบรวมกิจการ กรณีศึกษาสาขาสังกัดสำนักงานภาคตะวันออก 1 (พัทยา) ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) พบว่าโครงสร้างองค์การไม่ส่งผลต่อการเห็นคุณค่าของความรู้ใหม่และสามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (Absorptive Capability) นอกจากนี้โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันและความร่วมมือในการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ และที่สำคัญโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นจะเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารที่กว้างขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ กับองค์การ อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นจะสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์การได้นั้นต้องอาศัยการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการจัดการความรู้ขององค์การที่ชัดเจน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553: 106) ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญกับการจัดการโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้กระบวนการทำงานและการติดต่อสื่อสารของพนักงานเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น สามารถเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ตลอดจนเกิดประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานในองค์การ และให้ความสำคัญกับการมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เอื้อประโยชน์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานต่อไป โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ทั้งนี้องค์การมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น ก็มีโอกาสพัฒนาความสามารถในการดูดซับความรู้เพิ่มขึ้นเช่นกัน

4.4 การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีช่วยให้พนักงานได้รับความสะดวกในการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถส่งเสริมให้พนักงานเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Tohidini และ Mosakhani (2009) พบว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ผ่านความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่การศึกษาของ Hoof และ Ridder (2004) พบว่าโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นปัจจัยที่สนับสนุนกระบวนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ เช่นเดียวกับ การศึกษาของ Kim และ Lee (2004; 2005; 2006) พบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีทั้งด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการมุ่งเน้นผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งถือว่าเป็นบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจและยังเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การและที่สำคัญการใช้เทคโนโลยีและระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยช่วยให้การแบ่งปันความรู้ภายในองค์การประสบความสำเร็จ (Waheed, Qureshi, Khan and Hijazi, 2013) ดังนั้นองค์การควรให้

ความสำคัญกับเทคโนโลยี เช่น ระบบฐานข้อมูล โปรแกรมสำเร็จรูป ข้อมูลความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ในรูปแบบ E-learning เป็นต้น เพื่อสนับสนุนให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลระหว่างกันของพนักงานในสาขาเพราะความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของพนักงาน นำมาซึ่งการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนข้อผิดพลาดและปัญหาที่เกิดจากการทำงาน และที่สำคัญการปรับปรุงความสามารถด้านเทคโนโลยีระดับบุคคล ส่งผลต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้

ในขณะที่การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ เนื่องจากความสะดวกสบายในการเข้าถึงข้อมูลส่งผลให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ขาดความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ เนื่องจากองค์กรได้อำนวยความสะดวกด้านข้อมูลให้กับพนักงาน ทำให้ความต้องการที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ด้วยตนเองลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Busaidi Olfman Ryan และ Leroy (2010) พบว่าคุณภาพในการให้บริการด้านเทคโนโลยีไม่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ในทางตรงกันข้ามขัดแย้งกับงานวิจัยของ Real Leal และ Roldán (2006) พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร นอกจากนี้ยังขัดแย้งกับแนวคิดของ Marquardt และ Sashkin (1995) ที่กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีไม่ส่งผลต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ เนื่องจากการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ต้องอาศัยทักษะในการคิดวิเคราะห์และประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่าการอาศัยเทคโนโลยีเป็นตัวช่วย ซึ่งเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้การทำงานสะดวกคล่องตัว แต่การนำความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือองค์การสร้างองค์ความรู้ใหม่นั้นเป็นเรื่องของบุคคลเป็นหลัก เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนเท่านั้น นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อองค์กรในการแสวงหาความรู้แล้ว ยังเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลความรู้ให้เป็นระบบและสะดวกต่อการค้นหาขัดแย้งกับงานวิจัยของไพฑิพย์ ลือพงษ์ (2552) พบว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนการใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบไร้พรมแดน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานภายในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลความรู้ตลอดเวลา นอกจากนี้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยียังเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการแสวงหาความรู้

จากภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนมีการจัดเก็บข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบภายในองค์กร (บุญดี บุญญากิจ, 2547) เทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยก่อให้เกิดความสะดวกในการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลา เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้ช่วยลดสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการจัดการความรู้ภายในองค์กร ตลอดจนช่วยขยายหน่วยความจำขององค์กร (Organization Memory) และปรับปรุงข้อมูลความรู้ที่อยู่ภายในองค์กรให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (ทิพวรรณ สุวรรณรัตน์, 2553: 108)

## ประโยชน์และข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 1. ประโยชน์และข้อเสนอแนะทางการจัดการ

จากการศึกษาองค์ประกอบของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ทั้งสามด้าน ได้แก่ ความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และความสามารถในการดูดซับความรู้ ทำให้ทราบถึงความสำคัญของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ธนาคารควรส่งเสริมให้พนักงานเห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้และเกิดเจตคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ และนำมาซึ่งความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ตลอดจนเกิดทัศนคติที่ดีและพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา รวมถึงสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาประยุกต์ในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันรูปแบบการให้บริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคารมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสภาพการแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ที่รุนแรง ซึ่งคุณภาพในการให้บริการถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลความรู้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำข้อผิดพลาดจากการทำงาน ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาปรับปรุงการทำงาน ส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ และนำมาซึ่งคุณภาพในการให้บริการและผลการดำเนินงานที่ดี

สำหรับการศึกษาปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีทำให้องค์กรสามารถส่งเสริมสนับสนุนปัจจัยดังกล่าวเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแบ่งปันความรู้ ตลอดจนคุณภาพในการให้บริการและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้นำควรทำหน้าที่เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการแบ่งปันความรู้ ตลอดจนสามารถจัดการความหลากหลายภายในองค์กรเพื่อลดความขัดแย้ง

ซึ่งเป็นอุปสรรคกีดขวางการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในสาขา นอกจากนี้การจัดโครงสร้างองค์การให้มีความความยืดหยุ่นสูงสุดขั้นตอนการทำงานและการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการกระจายอำนาจให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการแบ่งปันความรู้ และที่ขาดไม่ได้คือการให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานและการติดต่อสื่อสารโดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานติดต่อสื่อสาร เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาความสามารถในการแบ่งปันความรู้

## 2. ประโยชน์ทางด้านทฤษฎีและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีสองประการ ได้แก่ ลักษณะกรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ให้เห็นปัจจัยเชิงสาเหตุอันประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และปัจจัยผล ได้แก่ คุณภาพในการให้บริการและผลการดำเนินงานขององค์การ ประการที่สองเป็นการศึกษาเพื่อสร้างความชัดเจนในลักษณะของธนาคารพาณิชย์ไทยและกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจง มีความแตกต่างจากงานอาชีพอื่น ซึ่งศึกษาภายใต้บริบทของธนาคารพาณิชย์ไทย

สำหรับข้อเสนอแนะในอนาคต ควรเลือกประชากรที่เฉพาะเจาะจง โดยอาจเลือกธนาคารใดธนาคารหนึ่งเพื่อลดปัญหาเรื่องของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์การ นโยบายและกลยุทธ์ นอกจากนี้อาจจะเลือกศึกษาประชากรที่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์ เช่น ธนาคารเฉพาะกิจ ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ หรือสถาบันการเงินรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้เห็นลักษณะและรูปแบบของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนและแตกต่างกันไป นอกจากนี้อาจมีการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้และผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทย ปัจจัยระดับองค์การ เช่น นโยบายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ นวัตกรรม ปัจจัยระดับกลุ่ม เช่น วัฒนธรรมของกลุ่ม ความสามัคคี ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และปัจจัยระดับบุคคล เช่น ทักษะคิดในการแบ่งปันความรู้ ความเห็นคุณค่าแห่งตน บุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคล เพื่อสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จได้ด้วยดี ต้องขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากร รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา ตุงสวัสดิ์ ตัวแทนจากสายงานวิชาการ นายอนุตร ภู่อารีย์ และนายกำพล สุทธิพิเชษฐ์

ตัวแทนจากสายงานธนาคาร นอกจากนี้ ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่สำคัญขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร สำหรับเงินอุดหนุนการทำวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดิน (หมวดเงินอุดหนุนทั่วไป) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ 2557

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.

คณิตา เนตราคม และ อรพรรณ คงมาลัย. (2555). “ความสามารถในการดูดซึมความรู้และเทคโนโลยี: ความสามารถเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการรถยนต์ในประเทศไทย” *เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ เรื่องการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน ประจำปี 2555 ชุมชนท้องถิ่นฐานราก การพัฒนาประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*, 16-19 กุมภาพันธ์.

ัชชาลัย วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). *องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: แชนโพร์ พรินติ้ง.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. *สรุปจำนวนรวมสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ*. เข้าถึงเมื่อ 23 มกราคม 2557. เข้าถึงได้จาก [https://www.bot.or.th/Thai/Redirect/Pages/URLMapping.aspx?pv1=%2fTHAI%2fSTATISTICS%2f\\*](https://www.bot.or.th/Thai/Redirect/Pages/URLMapping.aspx?pv1=%2fTHAI%2fSTATISTICS%2f*)

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร. (2545). *ระเบียบวิธีการวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญดี บุญญากิจ. (2547). *การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ประพันธ์ เสวตนันท์ และไพศาล เล็กอุทัย. (2556). *หลักเศรษฐศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2552). *การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- พยัต วุฒิรงค์. (2552). “การจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การสู่ความสำเร็จ.” ใน *นานาทรรศนะ การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*, 67. เฉษฐา นกน้อย, บรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิน ศรีจันทร์. (2554). การศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ภายใต้กลยุทธ์ควบรวมกิจการ กรณีศึกษา สาขาสังกัดสำนักงานภาคตะวันออก 1 (พัทยา) ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน). *การค้นคว้าอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต* สาขาการบริหารเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สกล บุญสิน. (2555). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจให้บริการ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารบริหารธุรกิจ 35*, 113 (มกราคม-มีนาคม), 41-66.
- สุรพงษ์ มาลี. (2551). การจัดการความแตกต่างของช่วงอายุ. *มติชนสุดสัปดาห์*. 25-14 สิงหาคม.
- สุวิสต์ ราชสกุลชัย. (2552). *บทบาทของการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรม: การแพร่กระจายความรู้ของธุรกิจขนส่งด่วนในไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

## ภาษาอังกฤษ

- Aaker, David A., Kumar, V., and Day, George, S. (2001). *Marketing Research*. 7<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley and Son Inc.
- Al-Busaidi, K. A., Olfman, L., Ryan, T., and Leroy, G. (2010). “Sharing Knowledge to A Knowledge Management System: Examining the motivators and the benefits in an Omani organization.” *Journal of Organizational Knowledge Management*, 1-12.
- Andrawina, L., Govindaraju, R., Samadhi, A., and Sudirman, I. (2008, December 8-10, 2008). Absorptive Capacity Moderates the Relationship between Knowledge Sharing Capability and Innovation Capability. *Paper presented at the The Industrial Engineering and Engineering Management 2008*, Singapore.
- Bank of Thailand. (2014). A summary branches of comercial banks. Retrieved January 23, 2014, from <http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=802> (in Thai)

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99.
- Barney, J. B., and Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 1, 31.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67, 1622-1629.
- Birasnav, M., Albufalasa, M., and Bader, Y. (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Review of Applied Management Studies*, 11, 64-75
- Bock, G. W., Lee, J., Zmud, R. W., and Kim Y. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29 (1), 87-111.
- Boonsin, S. (2012). Creating learning organization of service business: A case study of Thai airways international public company limited. *Journal of Business Administration* 35 (133), (January-March): 41-66. (in Thai).
- Boonyakit, B. (2003). Knowledge Management...from theory to practice. Bangkok. Thailand productivity institute. (in Thai)
- Cameron, P. D. (2002). Managing knowledge assets: the cure for an ailing structure. *CMA Management*, 76, 3, 20-23.
- Carmeli, A., Gelbard, R., and Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance-The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52, 1, 95-122.
- Chang, T. and Chen, S. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *Journal of service marketing*, 12, 4, 246-264.



- Chen, Chung-Jen, and Huang, Jing-Wen. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge Management-The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104-118.
- Chennamaneni, A., Teng, J. T. C., and Raja, M. K. (2013). A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31, 11, 1097-1115.
- Cronbarch, L. J. (1970). *Essential of Psychology Testing*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998) Working knowledge: How organizations manage what they know, *Harvard Business School Press*, Boston.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. New York: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41, 2, 79-94.
- George, Z. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27, 2, 185-203.
- Gorla, N., Somers, T. M., and Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *Journal of Strategic Information Systems*, 19, 207-228.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Inc.
- Haugland, S. A., Myrtveit, I., and Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 60, 1191-1197.
- Holsapple, C., and Jones, K. (2005). Exploring Secondary Activities of the Knowledge Chain. *Knowledge and Process Management*, 12, 1, 3-31.
- Hong, D., Suh, E., and Koo, C. (2011). Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert Systems with Applications*, 38, 14417-14427.

- Hooff, B., and Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context-influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8, 6, 117-130.
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., and Sun, Y.-H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 40, 5, 783-800.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B, Lien, B. Y., McLean, G. N., and Kuo Y. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45, 285-294.
- Jiménez-Jiménez, D., and Cegarra-Navarro, J. G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36, 694-708.
- John-Conley, C. D. (2009). *Using Community-based Participatory Research in the Development of a Consumer-driven Cultural Competency Tool*. University of Washington.
- Kim, S., and Lee, H. (2004, August 22-27, 2004). Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-government: An Empirical Study. *Paper presented at the International Federation for Information Processing*, Toulouse, France.
- Kim, S., and Lee, H. (2005, January 3-6, 2005). Employee Knowledge Sharing Capabilities in Public & Private Organizations: Does Organizational Context Matter? *Paper presented at the the 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences-2005*, Hawaii, USA.
- Kim, S., and Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, (May-June), 370-385.
- Kim, T. T., and Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.

- Lai, K., and Cheng, T. C. E. (2005). Effects of quality management and marketing on organizational performance. **Journal of Business Research**, 58, 446-456.
- Lauring, J., and Selmer, J. (2013). Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. **European Management Journal**, 31, 124-136.
- Law, C. C. H., and Ngai, E. W. T. (2008). An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviours on firm performance. **Expert Systems with Applications: An International Journal**, 34, 4, 2342-2349.
- Lin, H. (2007) Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. **International Journal of Manpower**, 28, 3, 315-332.
- Lin, W. (2008a). The effect of knowledge sharing model. **Expert Systems with Applications**, 34, 1508-1521.
- Lin, W. (2008b). The exploration factors of affecting knowledge sharing - The case of Taiwan's high-tech industry. **Expert Systems with Applications**, 35, 661-676.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., and Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams, Evidence from China. **The Leadership Quarterly**. 25, 282-295.
- Liu, Y., and Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. **International Journal of Information Management**, 31, 42-52.
- Lorsuwannarat, T. (2010). **Knowledge Organization: from Concept to Practice**. (6<sup>th</sup> ed.). Bangkok. Sat Four Printing. (in Thai)
- Luepong, P. (2009). Development of Learning Organization Model of Specialized Financial Institutions: SFIs. Paper presented at Bangkok University Research Conference 2009. Bangkok, Thailand. (in Thai)
- Mäkelä, K., Andersson, U., and Seppälä, T. (2012). Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational Organizations. **International Business Review**, 21, 439-451.
- Malee, S. (2008). Generation Management. **Matichon Weekly**. 29 August-4 September. (in Thai)

- Malee, S. (2008). Generation Management. *Matichon Weekly*. 29 August-4 September. (in Thai)
- Marquardt, M., and Sashkin, M. (1995), *Building the Learning Organization*, McGraw-Hill.
- Matzler, K., and Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing-Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32, 317-329.
- Mueller, J. (2013). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*, 31, 1-10.
- Mueller, Julia. (2013). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*, 31, 1-10.
- Netrakom, K., and Khongmalai, O. (2012). Technological and Knowledge Absorptive Capability: Strategic Capability for Thai Automotive Firms. Paper presented at International conference on sustainable community development 2012, The community development for ASEAN Community. 16-19 February.(pp. 3-9). Khon Khan, Thailand. (in Thai)
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Oliveira, P., V., Roth A., V., and Gilland, W. (2002). Achieving competitive capabilities in e-services. *Technological Forecasting & Social Change*, 69, 721-739.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing Research*, 49(Autumn), 41-50.
- Park, J., Lee, J., Lee, H., and Truex, D. (2012). Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship commitment in IT services. *International Journal of Information Management*, 32, 459-468.
- Pinjani, P., and Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50, 144-153.

- Rachasakulchai, S. (2009). The Role of Cooperation and Connectedness to Absorptive Capacity and Innovation: Knowledge Spillover of Express Delivery Industry in Thailand. Bangkok. The Thailand Research Fund. (in Thai)
- Real, Juan C., Leal, Antonio, and Roldán, José, L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35, n.p.
- Reychav, I., and Weisberg, J. (2009). Going beyond technology: Knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes. *International Journal of Information Management*, 29, 353-361.
- Roth, J. (2003). Enabling knowledge creation: learning from an R&D organization. *Journal of Knowledge Management*, 7, 1, 32-48.
- Ruiz-Mercader, J., Meroño-Cerdan, A. L., and Sabater-Sánchez, R. (2006). Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses. *International Journal of Information Management*, 26, 16-29.
- Sawettanan, P., and Lek-Uthai, P. (2013). *Principle of Economics*. (12<sup>th</sup> ed.). Bangkok. Chulalongkorn University Press. (in Thai).
- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: an exploratory study. *Information and Management*, 45, 131-142.
- Shao, Zhen, Feng, Yuqiang, and Liu, Luning. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28, 2400-2413.
- Shi, Y., Prentice, C., and He, W. (2014). Linking service quality, customer satisfaction and loyalty in casinos, does membership matter? *International Journal of Hospitality Management*, 40, 81-91.

- Srichan, W. (2011). A study of knowledge management strategy under the mergers and acquisitions: a case study of the eastern branch office 1 (Pattaya) Thanachart Bank Limited (PCL). An independent study, Master of Science (Technology Management), Collage of Innovation. (in Thai)
- Srisatitnarakool, B. (2002). *Research Methodology*. Bangkok. Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Sudharatna, Y. (2009). *Learning Organization*. Bangkok. Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Theppawan, P. (2011). *Strategic Human Resource Management*. Bangkok. Se-education. (in Thai)
- Thongwan, K. (2010). The relationship of influencing factors which created the learning organization and innovative organization: A case study of national science and technology development agency (NSTDA). *Journal of Business Administration*, 33 (123), (October-December): 34-48. (in Thai)
- Tohidinia, Z., and Mosakhani, M. (2009). Knowledge sharing behavior and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110, 4, 611-631.
- Tseng, S. M. (2012). Correlations between external knowledge and the knowledge chain as impacting service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 429-437.
- Voon, B. H. (2006). Linking a service-driven market orientation to service quality. *Managing Service Quality*, 16, 6, 595-619.
- Waheed, H., Qureshi, T. M., Khan, M. A., and Hijazi, S. T. (2013). Mediating role of knowledge sharing: Organizational performance for competitive advantage and innovation. *African Journal of Business Management*, 7, 7, 536-547.
- Wang, C. L., Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., and Ahmed, P. K. (2009). Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2), 99-122.

- Wang, C. L., Hult, T. M., Ketchen, D. J., and Ahmed, P. K. (2009). Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, 17, 2, 99-122.
- Wang, C., Chen, K., and Chen, S. (2012). Total Quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 119-129.
- Wang, Z., and Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.
- Watson, W. E., BarNir, A., and Pavur, R. (2005). Cultural diversity and learning teams: The impact on desired academic team processes. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 449-467.
- Weerawardena, J., and O’Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33, 419-428.
- Wongprasert, C. (2005). *Knowledge Management in Business Organization*. Bangkok. Expernet. (in Thai)
- Wutthirong, P. (2009). “Knowledge Management and Organizational Culture for Successfulness” in *Symposium of knowledge management and creating of organizational learning*. (pp.67). Bangkok. Chulalongkorn University press. (in Thai)
- Yang, J. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28, 530-543.
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 42-52.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., and Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62, 1063-1070.