

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์

The Influence of Transformational Leadership, Knowledge Management and Innovation on Commercial Banks' Performance

ชารวี บุตรบำรุง¹ ดร.ธนสุวิทย์ ทับทิมรักษา²

ดร.สมภูมิ แสงกุล³

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ 2) วิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ นวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ อันประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับวิธีการเชิงปริมาณได้ใช้แบบสอบถาม เก็บข้อมูลกับพนักงานธนาคารพาณิชย์จำนวน 334 สาขา ส่วนวิธีการเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์จำนวน 10 สาขา นำมาวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลการวิจัยพบว่า ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้และ นวัตกรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06, 4.09 และ 3.87 ตามลำดับ สำหรับผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83 และ 0.79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ ส่วนการจัดการความรู้และนวัตกรรมส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.70 และ 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานแต่ประการใด โดยแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีค่า GFI = 0.97, AGFI = 0.93, Chi-Square = 75.17, degree of freedom = 46 และ RMSEA = 0.044

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ นวัตกรรมผลการดำเนินงานธนาคารพาณิชย์

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

³ อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

ABSTRACT

The main purposes of this research were to 1) study the influence of transformational leadership, knowledge management and innovation on commercial banks' performance, and 2) analyze the level of transformational leadership, knowledge management, innovation and commercial banks' performance. Both quantitative and qualitative methods were used in this study. The quantitative study was conducted by using questionnaire to collect data from 334 branches' staffs of the commercial. The qualitative study was used in-depth interviews to obtain information from 10 bank branch managers. The data were analysed through Structural Equation Model, (SEM) and variable relationship analysis.

The results found that; the transformational leadership, knowledge management and innovation were high level factors with averages of 4.06, 4.09 and 3.87 respectively. The SEM indicated that the transformational leadership had positively direct effect to knowledge management and innovation; at the influence coefficients equal 0.83 and 0.79 respectively. In term of knowledge management and innovation had positively direct effect to performance scale at the inuence coefficients equal 0.70 and 0.65 respectively, as statistically significant at 0.05. In contrast, The transformational leadership had no influence to work performance factor. In addition, The constructural model corresponded with the empirical data at acceptable level. (GFI = 0.97, AGFI = 0.93, Chi-Square = 75.17, degree of freedom = 46, RMSEA = 0.044)

Keywords: Transformational Leadership, Knowledge Management, Innovation, Commercial Banks' Performance

ความสำคัญของปัญหา

ธนาคารพาณิชย์ เป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เพราะเป็นสื่อกลางทางการเงินทั้งในและต่างประเทศ เชื่อมโยงขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม จากปัญหาด้านเศรษฐกิจและสถานการณ์ทางการเงินของโลก ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารพาณิชย์ ดังนั้น หลายธนาคารจึงต้องปรับตัวรับสภาพการณ์ที่มีการแข่งขัน กล่าวคือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ความเสี่ยงที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ตัวอย่าง เช่น การเปิดเสรีการเงิน การเคลื่อนย้ายเงินทุน เป็นต้น และการปรับหลักเกณฑ์การกำกับสถาบันการเงินเป็น BASEL III ของ Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) ตามแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 2 (พ.ศ.2553 - 2557) ของธนาคารแห่งประเทศไทย (2555) ที่เปิดเสรีให้ธนาคารต่าง

ประเทศขยายสาขาจาก 1 เป็น 20 สาขา นอกจากนี้ ในปี 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่การเป็นประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ที่อาจก่อให้เกิดโครงสร้างเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง และจะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางการเงิน ที่อาจทำให้ตลาดบริการทางการเงิน เช่น บัตรเครดิต ตัวแลกเงิน หุ้นกู้ กองทุนรวมหรือตราสารทางการเงิน ไม่เติบโต

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาวิจัย เรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เพราะ Michael (1985) นักวิชาการด้านการบริหารจัดการ ได้กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญทำให้องค์กรแข่งขันได้ โดยมีปัจจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นักวิชาการหลายท่าน (Bass and Avolio, 2004; Fein

berg, Ostroff and Burke, 2005; Spreitzer, Perttula and Xin, 2005) ยืนยันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นผู้ตามให้ก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว พัฒนาศักยภาพให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สู่การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่เรียนรู้ต่อเนื่องและสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การนำความรู้ไปใช้และหน่วยความจำขององค์กร (Lopez, Peon & Ordas, 2005) เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีนวัตกรรม (Innovation) โดย Aldonio, Carly and Bayu (2010) อธิบายว่าเป็นกระบวนการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือต่างจากผู้อื่น ที่ประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงาน (Performance) ในระดับดี Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานหมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน ตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งที่เป็นและที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ Balance Score Card : BSC มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านการบริหารงานภายในองค์กร ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ ด้านการเงิน ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แข่งขันได้ รับมือกับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว อย่างไรก็ตามมีการศึกษาในประเทศจำนวนมากที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ อาทิภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ นวัตกรรม และผลการดำเนินงานกับธนาคารพาณิชย์ทำให้แหล่งข้อมูลเชิงวิชาการสำหรับการส่งเสริมและการพัฒนาธนาคารพาณิชย์ของไทย ไม่เพียงพอต่อการนำข้อมูลมาส่งเสริมการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาองค์การให้สามารถสร้างความได้เปรียบ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันได้ต่อธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินต่างๆ เป็นต้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

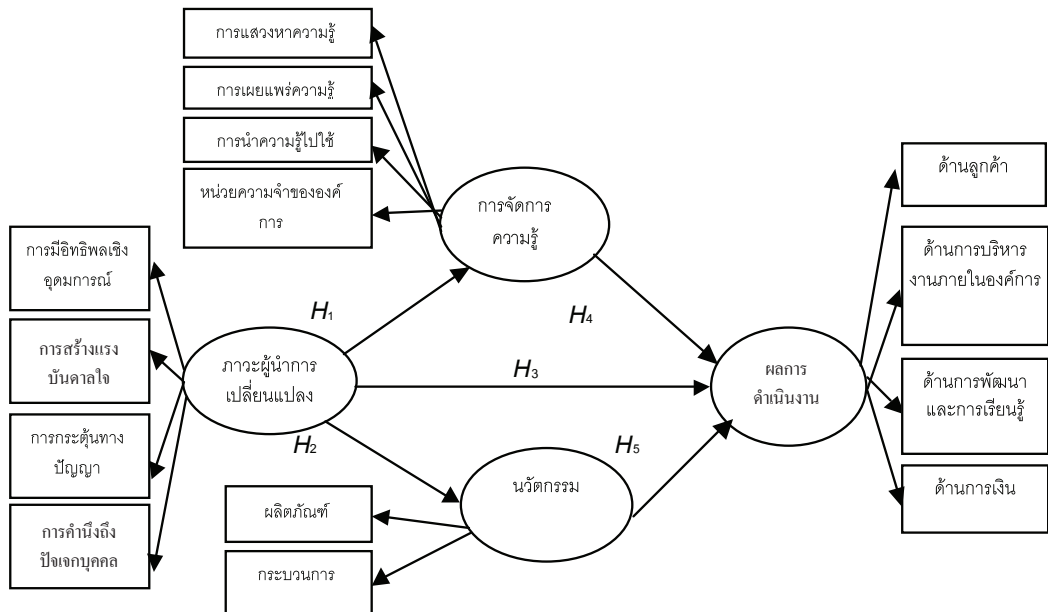
1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ นวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการความรู้
- สมมติฐานที่ 2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรม
- สมมติฐานที่ 3 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน
- สมมติฐานที่ 4 : การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน
- สมมติฐานที่ 5 : นวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ทำการศึกษาในงานวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) เริ่มจากทบทวนเอกสารและวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ ที่พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ นวัตกรรม พัฒนาเป็นแบบจำลองการวัด (Measurement Model) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดของตัวแปรที่ทำการศึกษา พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale Questionnaire) โดยตัวชี้วัดด้านการเงิน (finance) ใช้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินงานด้านการเงินปี พ.ศ. 2552 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นทางการปรากฏในงบทางการเงินที่สมบูรณ์ ทำการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ดังนี้ (1) ตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ที่มีค่ามากกว่า .60 (2) หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discriminate Power) กับคะแนนรวม (Item-total correlation) ที่มีค่ามากกว่า .20 ทดลองใช้กับกลุ่มที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 50 ฉบับ (3) หาค่าความ

เชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ด้วย Cronbach Alpha ที่ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า .70 เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 (Secondary Confirm Factor Analysis) ตรวจสอบระดับของตัวแปรด้วยสถิติพรรณนา เป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วทำการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ว่าเข้ากันได้ดีหรือไม่ (Model Fit) ด้วยโปรแกรม LISREL จากนั้นเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มผู้รู้ที่รู้จริงและเป็นเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ ผู้จัดการสาขาของธนาคาร จำนวน 10 คน ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยเทคนิค 3 เหล่า (Triangular Check) ต่อมาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตามหลักการของ Alan and Robert (1995) ที่เป็นการวิเคราะห์โดยมียอมให้อคติของผู้วิจัยเข้าไปเกี่ยวข้องและมองข้อมูลโดยไม่แยกส่วนตีความหมายอย่างเป็นระบบ และรายงานผลการวิเคราะห์เรียงจากผลการวิจัยเชิงปริมาณตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 334 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 93

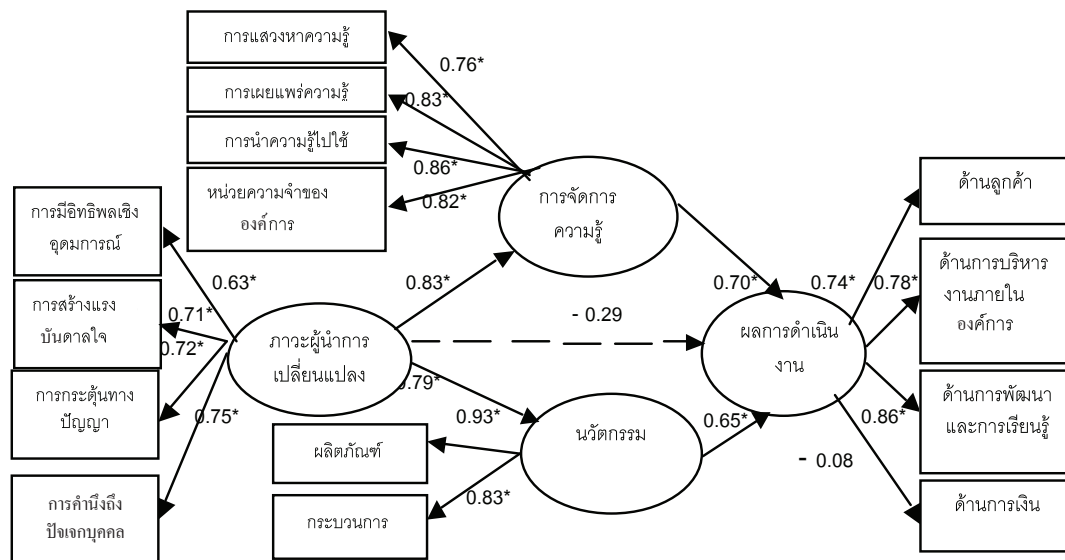
คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 เพศหญิง จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 72.2 มีอายุอยู่ในช่วง 25-30 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7 ประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่างต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 86.8 ส่วนใหญ่ทำงานในธนาคารไทยพาณิชย์ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 บริเวณที่ตั้งของธนาคารเป็นศูนย์การค้า จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 43.7 ธนาคารที่ทำงานอยู่มีพนักงาน 5-10 คน จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 และลูกค้าส่วนใหญ่เป็นบริษัท/ห้างหุ้นส่วน/ธุรกิจ SME จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0

ผลการวิจัย

1. ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ นวัตกรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06, 4.09 และ 3.87 ส่วนระดับของตัวแปรผลการดำเนินงานไม่ได้ให้ความหมายและค่าเฉลี่ย เพราะว่าเป็นตัวแปรเชิงประจักษ์ด้านการเงินแตกต่างไปจากตัวแปร

เชิงประจักษ์อื่นๆ

2. แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ดำเนินการปรับแก้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้โดยพิจารณาจากค่าสถิติ คือ $\chi^2 = 75.17$, $df = 46$, $p\text{-value} = 0.00425$; Relative $\chi^2 = 1.63$; GFI = 0.97; AGFI = 0.93; RMR = 0.12; SRMR = 0.034; RMSEA = 0.044; P-Value for Test of Close Fit = 0.71; NFI = 0.99; IFI = 1.00; CFI = 1.00; CN = 315.65 เส้นทางการสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ และนวัตกรรมที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.83 และ 0.79 ส่วนการจัดการความรู้และนวัตกรรมส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.70 และ 0.65 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ดังภาพประกอบ 2 ต่อไปนี้



---> คือ เส้นทางการสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาพ 2 ผลการวิเคราะห์ที่แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้รับแก้และพัฒนาแล้ว

จากภาพประกอบ 2 ข้างต้น แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้ปรับแก้และพัฒนาแล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ มีเส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัย สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม ส่วนการจัดการความรู้

และนวัตกรรมส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ดังตาราง 1 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมจากแบบจำลองสมการปรับแก้ ต่อไปนี้

ตาราง 1

ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพล โดยรวมจากแบบจำลองสมการปรับแก้

(n =334)

| ตัวแปรตาม | R ² | ความสัมพันธ์ | ตัวแปรอิสระ | | |
|---------------------------|----------------|--------------|------------------------------------|---------------------------|------------------|
| | | | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transled) | การจัดการความรู้ (knoman) | นวัตกรรม (inova) |
| ผลการดำเนินงาน (opera) | 0.96 | ทางตรง | -0.29 (-1.87) | 0.70 (6.63) | 0.65 (6.64) |
| | | ทางอ้อม | 0.98 (7.05) | - | - |
| | | โดยรวม | 0.69 (11.36) | 0.70 (6.36) | 0.65 (6.64) |
| การจัดการความรู้ (knoman) | 0.70 | ทางตรง | 0.83 (12.70) | - | - |
| | | ทางอ้อม | - | - | - |
| | | โดยรวม | 0.83 (12.70) | - | - |
| นวัตกรรม (inova) | 0.62 | ทางตรง | 0.79 (14.25) | - | - |
| | | ทางอ้อม | - | - | - |
| | | โดยรวม | 0.79 (14.25) | - | - |

$\chi^2 = 75.17$, $df = 46$, $p\text{-value} = 0.00425$; Relative $\chi^2 = 1.63$; $GFI = 0.97$; $AGFI = 0.93$; $RMR = 0.12$; $SRMR = 0.034$; $RMSEA = 0.044$; $P\text{-Value for Test of Close Fit} = 0.71$; $NFI = 0.99$; $IFI = 1.00$; $CFI = 1.00$; $CN = 315.65$

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตัวเลขในวงเล็บคือค่าสถิติทดสอบ t

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพสามารถสนับสนุนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้ส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่ส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นเพราะว่า พนักงานมีความคิดว่านโยบายต่างๆถูกกำหนดจากองค์กร ไม่ได้เกิดจากผู้นำและการมีส่วนร่วมของพนักงาน รวมทั้งมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมสั่งการให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ และไม่เป็นกัลยาณมิตร ทำให้

ทำงานด้วยความกดดัน เครียดและไม่มีความสุข แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำส่งผลทางอ้อมผ่านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพราะผู้นำเป็นผู้รับนโยบายการจัดการความรู้และนวัตกรรมจากองค์กรมาสู่การปฏิบัติของพนักงาน ทำให้พนักงานคิดว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือนและโบนัสทำให้ตัวแปรดังกล่าวส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ เป็นเพราะว่า ผู้นำเป็นผู้รับ

นโยบายการจัดการความรู้จากองค์กร และสืบบทบาทสำคัญในการส่งเสริมผลผลิตขั้นสูงการปฏิบัติของพนักงานซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ประชุมก่อนปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเป็นประจำ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ผลผลิตที่มีดีและมีค่าและนำคู่แข่งชั้น ตรงกับความต้องการของลูกค้า เป็นฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ขององค์กร ฉะนั้น ผู้นำขององค์กรจึงต้องใช้ทั้งความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรม เป็นเพราะว่า ผู้นำเป็นผู้ผลักดันและขับเคลื่อนให้พนักงานเกิดการคิดค้นนวัตกรรม ทั้งนวัตกรรมที่เป็นกระบวนการทำงานและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ มีมุมมองที่แตกต่างในการทำงาน การสร้างสรรค์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ การประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการตลาด เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายมีผลการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ในเชิงสถิติถึงการพัฒนาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานธรรมาภิบาล พบประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1.1 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่ส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ที่ผ่านตัวแปรการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพราะ พนักงานคิดว่าถ้าเขามีการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ดี จะเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานและทำให้มีความก้าวหน้าในการปรับตำแหน่ง ปรับเงินเดือน ทำให้กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ตนเอง จะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรตามไปด้วย แต่พนักงานจะมองว่านโยบายในการปฏิบัติงานต่างๆ ล้วนถูกกำหนดมาจากสำนักงานใหญ่หรือองค์กรเท่านั้น ผู้นำเป็นเพียงผู้รับและเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำสู่การกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติ จึงมองข้ามความสำคัญของผู้นำ รวมทั้งคิดว่าไม่เปิดโอกาส

ให้ทุกคนมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังคิดอีกว่าผู้นำมีลักษณะเผด็จการและทำเพื่อตนเอง ไม่เป็นกัลยาณมิตร มุ่งแต่ควบคุม สั่งการและกดดันให้ปฏิบัติตามนโยบายที่องค์กรวางไว้ เช่น การเพิ่มยอดลูกค้า การขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ เป็นต้น พนักงานจึงทำงานด้วยความเครียด ไม่มีความสุขกับการทำงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ Wang, Hult, Ketchen, and Ahmed (2009) ที่กล่าวว่า ผู้นำถือเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ชี้ว่า จุดเริ่มต้นในการพัฒนา คือ ผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ ทักษะการเปลี่ยนแปลง สร้างศรัทธา มีจริยธรรม กำหนดนโยบายขององค์กร สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับการพัฒนามูลค่าการสนับสนุนขับเคลื่อนให้มีการจัดการความรู้ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ มีการเผยแพร่ความรู้ระหว่างกัน มีคลังในการจัดเก็บความรู้และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก ส่งเสริมให้คิดค้นนวัตกรรมต่างๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีอิทธิพลทางตรงต่อการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม ที่จะส่งผลให้้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีเพิ่มมากขึ้น ประเด็นนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ Amabile, Schatzel, Moneta and Kramer (2004) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้พนักงานกระตือรือร้นต่อการปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิมๆ สร้างแรงจูงใจใหม่ๆ คิดและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.2 อิทธิพลของการจัดการความรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงาน ผลจากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบเช่นเดียวกันว่า การจัดการความรู้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะต้องมีการอบรมความรู้ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน เพื่อให้ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge กลายเป็น Explicit Knowledge นำความรู้มาใช้ปฏิบัติงานได้ หรือต่อยอดความคิดในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ลูกค้าอย่างถูกต้อง รวมทั้งคิดค้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ต่างออกมามากขึ้น หากองค์กรมีการจัดการความรู้ที่ดี คุณภาพการทำงานของพนักงานจะมีคุณภาพมากขึ้น องค์กรจะ

เติบโตและมีเสถียรภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า คนก่อให้เกิดสังคมแบบใหม่ ที่เรียกว่า “ สังคมฐานความรู้ (Knowledge – based Society) ” นั่นคือ สังคมที่ความรู้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่า ยิ่ง เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่นำไปสู่กระบวนการบริหาร ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์การมีผลการดำเนินงานดีขึ้น ทางด้าน วิจารณ์ พานิช (2546) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process) ประกอบด้วย “ คน ” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่วน “ เทคโนโลยี ” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน นำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น และ “ กระบวนการความรู้ ” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เกิดการปรับปรุงและมีนวัตกรรม สอดคล้องกับ Nonaka and Takeuchi (1995) และ Davenport and Prusak (1998) ที่ระบุว่า ความรู้ก่อให้เกิดความชาญฉลาดแก่องค์การ (Wisdom of the Organization) จะนำไปสู่ความสามารถในการปรับปรุงการตัดสินใจต่างๆ ตลอดจนเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดีประกอบกับ Pedler, Burgoyne, and Boyde (1997) ที่ชี้ให้เห็นว่า พนักงานทุกคนในองค์กรควรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ และแบ่งปันสิ่งที่พวกเขาได้เรียนรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ควรมีการจัดการความรู้ที่มีระบบการเรียนรู้ให้พนักงานสามารถเข้าถึง มีการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน หากพนักงานมีพัฒนาการในการเรียนรู้ องค์กรจะมีการมอบรางวัลให้เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์กับงานที่รับผิดชอบ เพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง เพิ่มมูลค่าและผลการดำเนินงานให้กับองค์กร

1.3 อิทธิพลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงาน ผลจากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบเช่นเดียวกันว่า องค์กรที่นำนวัตกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน จะมีส่วนในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถขยายผลิตภัณฑ์ได้ เพิ่มผลกำไรมากขึ้น อาจเป็นเพราะ หากองค์กรมีการสร้างนวัตกรรมก่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ มีกระบวนการทำงานที่ง่าย สะดวก และรวดเร็ว ทันทสมัยมากขึ้น มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ

มีความแตกต่างจากเดิมและคู่แข่ง คุณภาพการทำงานของพนักงานจะมีมากขึ้น ส่งผลต่อการดำเนินงานให้มีความโดดเด่น แข็งแกร่ง มีผลกำไรเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การสอบถามเชิงลึกพบอีกว่า นวัตกรรมใหม่ๆ ถือว่าเป็นสิ่งที่เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน หากองค์กรใดคิดค้นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์และตรงตามความต้องการของลูกค้า จะได้รับการตอบรับหรือลูกค้าหันมาเลือกใช้บริการเพิ่มมากขึ้น เช่น Osborne and Brown (2005) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ กระบวนการที่เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลงความคิดในรูปของผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการดำเนินงาน หรือหมายถึงสินค้า บริการหรือความคิดใดก็ตาม เป็นที่รับรู้ว่าเป็นของสิ่งใหม่ ความคิดนั้นอาจจะมีประวัติที่ยาวนาน แต่เป็นนวัตกรรมสำหรับบุคคลที่เห็นว่าเป็นสิ่งใหม่ นวัตกรรมสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product or Service Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นอกจากนี้ Aldonio, Carly, and Bayu, (2010) ได้อธิบายว่า นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่เกิดความคิดสร้างสรรค์การสร้างสิ่งใหม่หรือการทำให้แตกต่างจากคนอื่นในรูปของผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หากองค์กรใดสามารถก่อให้เกิดนวัตกรรม ย่อมส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีเพิ่มมากขึ้น นั่นหมายถึงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง

2. ผลการสำรวจระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ นวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แปลความหมายอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยของการวัดเท่ากับ 4.06 (มาตราวัดอยู่ระหว่าง 1 - 5) อาจเป็นเพราะ ผู้นำขององค์กรต้องเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ เปรียบเสมือนเข็มทิศ วางนโยบายในการทำงาน อุทิศตนเพื่อองค์กรมากกว่าตนเอง น่าเชื่อถือ สร้างกำลังใจให้พนักงานว่าสามารถพาไปสู่ความสำเร็จ สร้างเจตคติที่ดีคิดในแง่บวก ข้อค้นพบเชิงคุณภาพชี้ว่า ผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นแบบอย่างและขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนา ต้องเป็นกัลยาณมิตรและคำนึงถึง

ความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การแข่งขันสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Bass, 1998; Maritz, 2000; Popper and Druyan, 2001; Sarros and Santora, 2001; Yukl, 1998; Kelly, 2003; Stone, Russell and Patterson, 2003) ที่พบว่า การที่ผู้นำประพฤติในทางสูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้วยการสร้างแรงจูงใจภายใน ให้ความสำคัญในงานที่ผู้ตามทำ สร้างความกระตือรือร้นและเจตคติในทางบวก ทำให้ผู้ตามรับรู้วิถีทัศน์ แสดงความเชื่อมั่นและตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมองเห็นคุณค่างานของตน สนับสนุนการจัดการความรู้และนวัตกรรม ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

ในทำนองเดียวกัน ตัวแปรการจัดการความรู้ แปลความหมายอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยของการวัดเท่ากับ 4.09 (มาตรวัดอยู่ระหว่าง 1 - 5) ซึ่งหมายความว่า ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมการจัดการความรู้ โดยการเผยแพร่ความรู้ เพราะเป็นประสบการณ์เดิมและความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) จะช่วยให้ได้รับความรู้ในเรื่องต่างๆ มากขึ้น สามารถนำมาต่อยอดในการพัฒนาตนเอง งานที่ปฏิบัติและองค์กรให้เติบโต อาจทำโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ การประชุม เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Alavi and Leidner (1999) ที่เสนอว่า การจัดการความรู้เป็นแนวทางการจัดการที่ชัดเจนและไม่ใช้เรื่องใหม่ ในการนำมาเป็นนโยบายในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต่างให้ความสำคัญกับความรู้ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ว่า องค์กรต้องมีการนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติ เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีเสถียรภาพ วิธีการกระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ทำได้หลากหลาย อาทิ องค์กรต้องมีเป้าหมายและแจ้งให้พนักงานทราบ ทำงานเป็นทีม ช่วยกันแก้ไขปัญหา มีข้อมูลเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีระบบ E - Learning online เพื่อให้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สื่อสารผ่าน Internet ประชุมก่อนปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาระบบการทำงานและผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างและนำคู่แข่งขึ้น ตรงกับความต้องการของลูกค้า อีกตัวอย่างหนึ่งคือ Lopez, Peon and Ordas (2005) เสนอว่า องค์กรโดยส่วนใหญ่ในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้

เพราะจะทำให้เกิดกระบวนการยกระดับความรู้ ประกอบด้วยการแสวงหาความรู้ จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ให้กับพนักงาน นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ทั้งความรู้เฉพาะบุคคลและความรู้จากการรวมกลุ่มมาแบ่งปัน รวมทั้งจัดให้มีหน่วยความจำขององค์กรเพื่อให้เก็บความรู้ไว้ในอนาคต

นอกจากนี้ ตัวแปรนวัตกรรม แปลความหมายอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยของการวัดเท่ากับ 3.87 (มาตรวัดอยู่ระหว่าง 1 - 5) กล่าวได้ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ตัดแปลง สร้างสิ่งใหม่หรือทำให้ต่างจากผู้อื่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก เพราะเป็นจุดขายขององค์กร จากคำกล่าวที่ว่า “ลูกค้า คือ พระเจ้า” ยังคงใช้ได้กับทุกยุคทุกสมัย หากผลิตภัณฑ์เป็นที่พึงพอใจและตรงกับความต้องการของลูกค้า จะนำซึ่งยอดขายและผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้แปลกใหม่ มีคุณภาพ ทันสมัย สะดวกและรวดเร็ว ต่อเนื่องในการส่งเสริมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ สรรวจความต้องการลูกค้าและได้รับการเลือกสรรจากลูกค้าเป็นลำดับแรก เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม สอดคล้องกับข้อมูลเชิงลึก พบว่า องค์กรต้องมีนวัตกรรมเกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญยิ่งในการผลักดัน ขับเคลื่อนให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรม นำเทคโนโลยีมาใช้ ส่งเสริมการเรียนรู้ทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการส่งเสริมการตลาด ประกอบกับ Schumpeter (1961) ให้คำจำกัดความ นวัตกรรม ไว้ว่าหมายถึง องค์กรประกอบใหม่ 5 ประการ ดังนี้ 1. ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือคุณสมบัติใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม 2. กระบวนการผลิตใหม่ 3. การเปิดตลาดใหม่ 4. การเปลี่ยนแปลงองค์กรใหม่ และ 5. การพัฒนาแหล่งวัตถุดิบใหม่ โดยมีลักษณะเด่น 2 ประการคือ (1) ความใหม่และ (2) มีมูลค่าทางเศรษฐกิจนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้

ในส่วนของตัวแปรผลการดำเนินงาน ด้านแรก ที่ควรสนใจเป็นพิเศษ คือ ด้านลูกค้า แปลความหมายอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 เพราะลูกค้าคือคนสำคัญ สินค้าหรือบริการต้องสามารถขายได้ มีผลกำไรเพิ่มขึ้น มีความแตกต่างและได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรต้องหาวิธีที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและเลือกผลิตภัณฑ์ขององค์กร สรรวจความต้องการของลูกค้า แจ้งผล

การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สำหรับด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ แปลความหมายอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 เพราะองค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด หากได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบข้างต้น สามารถเป็นแนวทางชี้แนะหรือเสนอแนะ เพื่อให้ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง ดังนี้

1. ผู้นำขององค์กรต้องเก่ง เสียสละ มีจริยธรรม เป็นกัลยาณมิตร คำนึงถึงความสุขและการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน

2. องค์กรควรกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานตามศักยภาพของสาขา โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสมของสาขา ลักษณะและความต้องการของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และการให้บริการเป็นสำคัญ

3. องค์กรควรมีระบบคลังความรู้ เพื่อเก็บความรู้และนวัตกรรมหรืองานต่างๆ รวมทั้งทำให้ tacit knowledge กลายเป็น explicit knowledge อยู่คู่กับองค์กรตลอดไป

4. องค์กรต้องให้ความสำคัญกับสถานที่คุณภาพการบริการ เวลาทำการ เพื่อความสะดวกของลูกค้า เทคโนโลยีสารสนเทศที่น่าสยัม บริการด้วยรอยยิ้ม แนะนำผลิตภัณฑ์และบริการได้ถูกต้องตรงความต้องการลูกค้า

5. องค์กรควรสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2555). *แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 2 (พ.ศ.2553 – 2557)*. ข่าวธนาคารแห่งประเทศไทย. สำนักสื่อสารสัมพันธ์. ค้นเมื่อ 3 มกราคม 2555, จาก <<http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/Pages/index.aspx>
- วิจารณ์ พานิช. (2546). *การจัดการความรู้ SECI Model ฉบับพิสดาร*. ค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2555, จาก http://www.kmi.trf.or.th/Exciment/Experence/SECI_Model_Vichan.pdf.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: Issues, challenges, and benets. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), 1-37.
- Alan, B. & Robert, B.G., (1995). *Analyzing qualitative data*. London: Utledg.
- Alonio, F., Carly, M., & Bayu, H. (2010). Environmental management accounting and innovation : An exploratory analysis, *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 920-948.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S.K. (2004). Leaders behaviors and the work environment for creativity: Perceived leaders support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership industrial, military and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

- Feinberg, B. J., Ostroff, & Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 471-488.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kelly, M. I. (2003). *Academic advisers as transformational leaders. The Mentor*. Retrieved December 3, 2006, from http://www.psu.edu/dus/mentor/030101_k.htm
- Lopez, Peon & Ordas, (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- Maritz D. (2000). South African leaders' emergence towards transformational leadership. *Management Today*, 16 (6), 16-18.
- Michael, E. P. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation?* New York: Oxford University Press.
- Osborne, S. & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organisations*. Routledge, London.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1997), The learning company, McGraw-Hill Publishing Company, London. Improvements," *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-84.
- Popper, M., & Druyan, N. (2001). Cultural phototypes? Or leaders behaviors? A study on workers perceptions of leadership in an electronics industry, *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7/8), 549-558.
- Sarros, J. C., & Santora, J.C. (2001). The transformational – transactional leadership model in practice. *Leadership & Organisational Development Journal*, 22 (8), 383-309.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990a). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House Business Books.
- Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. (2005). Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 205-227.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). *Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus*. Retrieved August 3, 2006, from <http://www.regent.edu/acad/cls/2003servantleadershiproundtable/stone.pdf>
- Wang, C. L., Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr. & Ahmed, P. K. (2009). Knowledge management orientation, market orientation, And firm performance: an integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2), 147-170.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organization* (4rd ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall.