

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ เรียบเรียงรายละเอียดซึ่งนำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด และทฤษฎีฐานความรู้

- 1.1 ความเป็นมาและความหมายของทฤษฎีฐานความรู้
- 1.2 องค์ประกอบของความรู้
- 1.3 การนำทฤษฎีฐานความรู้มาประยุกต์ใช้

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจธนาคารพาณิชย์
- 2.2 ลักษณะสำคัญของธนาคารพาณิชย์
- 2.3 ธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
- 2.4 วิฤตการณ์การเงิน
- 2.5 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์

ตอนที่ 3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การ

- 3.1 ประวัติความเป็นมา และความหมายของความคล่องตัวขององค์การ
- 3.2 ความสำคัญของความคล่องตัวขององค์การ
- 3.3 องค์ประกอบของความคล่องตัวขององค์การ
- 3.4 การวัดความคล่องตัวขององค์การ

ตอนที่ 4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

- 4.1 ประวัติความเป็นมา และความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 4.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 4.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และความคล่องตัวขององค์การ
- 4.5 การวัดองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.1 การจัดการความรู้

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์กรและการจัดการความรู้
- 3) การวัดการจัดการความรู้

ตอนที่ 6 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.1 ประวัติความเป็นมาและความหมาย

6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.3 การวัดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตอนที่ 1 แนวคิด และทฤษฎีฐานความรู้

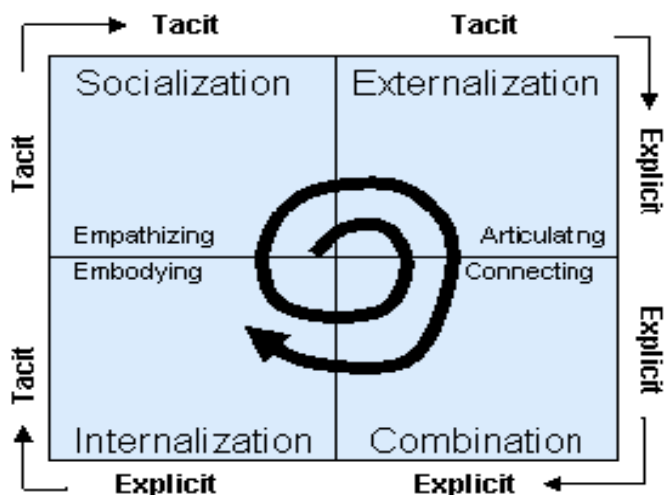
1.1 ความเป็นมาและความหมายของทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-based View: KBV)

เริ่มต้นจาก Alchian & Demsetz (1972) ที่ได้ศึกษาถึงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตที่ใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกัน ซึ่งผลลัพธ์แสดงให้เห็นถึงทรัพยากรที่นำมาใช้นั้น ไม่มีทรัพยากรไหนที่ดีกว่ากัน แต่ความจริงแล้วความรู้ที่มีอยู่ในตัวกิจการต่างหากที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตจากการใช้ทรัพยากรที่เกิดขึ้น ซึ่งจากกรณีดังกล่าว จึงนำมาสู่การศึกษาในเรื่องของทฤษฎีฐานความรู้ในเวลาต่อมาโดยกิจการได้พิจารณาถึงวิธีการในเรื่องของการรวบรวมเนื้อหาการบูรณาการ และการกระจายความรู้ (Narasimha, 2000; Miller, 2000) ซึ่งเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดการสร้างมูลค่าที่ไม่ได้อาศัยจากทางด้านกายภาพหรือทรัพยากรทางการเงินขององค์กรแต่เป็นการสร้างความสามารถที่เกิดจากพื้นฐานของความรู้ ดังนั้น จะทำให้เห็นได้ว่าทฤษฎีฐานความรู้จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในเรื่องการแข่งขัน โดยจะส่งผลทำให้กิจการนั้นมีความสามารถในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากได้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นจากฐานความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง (Pemberton & Stonehouse, 2000) โดยพื้นฐานของทฤษฎีฐานความรู้ในกิจการนั้น จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับเรื่องของกระบวนการและทรัพยากรที่สร้างมูลค่าให้กับความรู้ (Grant, 1996) รวมถึงทฤษฎีฐานความรู้จะเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในตัวบุคคลที่มาอยู่ร่วมกัน ตลอดจนสังคมและทรัพยากรขององค์กร โดยกิจการจะพยายามสร้างความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรให้มีความสอดคล้องและสร้างมูลค่าเพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้และความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง (Raft & Lord, 2002)

ภายใต้ทฤษฎีฐานความรู้ได้มีการแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่มที่สามารถระบุได้ (Acedo, Barroso & Galan, 2006) กลุ่มแรกจะเป็นการพิจารณาถึงความใกล้ชิดกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based view) ซึ่งอ้างถึงความรู้ นั้นจะมีความสำคัญมากกับกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรขององค์กร (Conner

& Prahalad, 1996; Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992) แม้ว่าการรับรู้ทฤษฎีฐานทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีบทบาทของความรู้ในความสำเร็จของกิจการในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 1996) แต่ก็ถือว่าทฤษฎีฐานความรู้ก็ไม่ใช่เรื่องที่ห่างจากเรื่องของทฤษฎีฐานทรัพยากร โดยเฉพาะทฤษฎีฐานทรัพยากรนั้นจะเป็นเรื่องของความรู้ในเรื่องของทรัพยากรมากกว่าเรื่องที่เป็นลักษณะเฉพาะ และส่วนที่เป็นอันดั่งรองจะไม่มีแบ่งแยกในเรื่องของความแตกต่างระหว่างประเภทของความสามารถในฐานของความรู้ (Kaplan et al., 2001) อีกกลุ่มหนึ่งที่เป็นการเผยแพร่ (Spender, 1992, 1996) ได้ให้ความสำคัญของการรวบรวมความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge และสังคมซึ่งเป็นแนวทางที่อ้างอิงถึงสิ่งที่ยู่ข้างในที่มีความแตกต่างกันของพฤติกรรม, ข้อจำกัดที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคลและการพัฒนาของกิจกรรมที่เป็นฐานความรู้ของบริษัทและงานประจำ โดยได้มีการสันนิษฐานว่าตัวบุคคลจะมีข้อจำกัดโดยอาศัยขอบเขตที่เป็นเหตุผล ผลของข้อจำกัดดังกล่าวนี้จะไม่รวมทั้งหมดของความรู้ที่อยู่ในกิจการที่พบสำหรับคนใดคนหนึ่งแต่มันกระจายไปกับสมาชิกทุกคนซึ่งการอธิบายโดย Grant (1996) จะทำให้เห็นได้ว่าความรู้นั้นจะช่วยยกระดับของตัวบุคคลซึ่งจะทำให้เกิดการบูรณาการความรู้ซึ่งจะเป็นหน้าที่หลักสำหรับกิจการ

สังคมในปัจจุบันเรียกได้ว่าเป็นสังคมฐานความรู้จึงต้องใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันในองค์กรอยู่รอดและหากมีการจัดเก็บเชื่อมโยงความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสามารถสืบค้นได้ง่ายก็จะทำให้ได้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งแนวความคิดการจัดการความรู้โดยรวบรวมความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่แฝงเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งความรู้ชัดเจนคือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา ส่วนความรู้แฝงเร้น คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้นอยู่ในคนทำงานและผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงจำเป็นต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน โดยผ่านวงจร 4 รูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ SECI Model ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าความรู้ของคนสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ความรู้ชัดเจน (Explicit) และความรู้ฝังลึก (Tacit) ซึ่งความรู้ทั้งสองประเภทมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน หากมีการดึงความรู้ที่ฝังลึกออกมาใช้ หรือเปลี่ยนให้เป็นความรู้ใหม่เกิดขึ้น และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่ง SECI Model จะเป็นการอธิบายการถ่ายทอดความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ทั้ง 2 ประเภท เกิดเป็นความรู้ใหม่ ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 SECI Model

1. Socialization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit to Tacit) โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน สร้างเป็นความรู้ของแต่ละบุคคลขึ้นมาผ่านการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสังเกต การลอกเลียนแบบ และการลงมือปฏิบัติ ความรู้ฝังลึกอาจจะเป็นกระบวนการคิด ซึ่งเป็นการยากที่จะอธิบายออกมาเป็นคำพูด การที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้สามารถเรียนรู้ได้

2. Externalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) จะสามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบ การตั้งสมมติฐาน กรอบความคิด ในการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งทำได้ยาก อาจทำได้โดยผ่านการพูดคุย เล่าเรื่อง ซึ่งกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างความรู้

3. Combination เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้ สามารถจับต้องได้ นำไปใช้ได้ และใช้งานร่วมกันได้ สามารถทำได้โดยการแยกแยะ แบ่งประเภท และทำให้อยู่ในรูปเอกสาร เป็นการจัดระบบความรู้

4. Internalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ฝังลึก (Explicit to Tacit) เกิดจากการทำความเข้าใจในความรู้แบบชัดแจ้งของบุคคลจนเกิดเป็นความรู้ขึ้น โดยผ่านการอ่านหนังสือ เอกสาร แล้วทำความเข้าใจ หรือผ่านการฝึกปฏิบัติ การนำเอาความรู้ไปใช้

กระบวนการต่างๆ จะเกิดขึ้นหมุนวนกันไปซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งในแต่ละกระบวนการที่เกิด การเปลี่ยนรูปแบบระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง จะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งนั่นหมายความว่า Externalization และ Internalization เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ยิ่งสามารถกระตุ้นให้กระบวนการทั้ง 4 ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็น เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และยิ่งเกลียวความรู้หมุนเร็วเท่าไร ก็จะทำให้เกิดความรู้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กร ได้มากขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของความรู้ มีผู้ให้ความหมายและคำอธิบายของคำว่า “ความรู้” โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม (The Definition) ของคำว่า “ความรู้” ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความหมายของความรู้ (Knowledge)

| นักวิจัย/นักวิชาการ | ความหมายของความรู้ |
|------------------------------------|---|
| Rehman, Ityas & Asghar, (2015) | สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ |
| Khatchirian (2014) | ผลที่ได้จากการเรียนรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จนเกิดความเข้าใจในสิ่งนั้น และสามารถระลึกได้เมื่อต้องการใช้ความรู้ |
| Grant (2013) | สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา |
| Bryant, Lande & Moshavi (2012) | การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| Ndinguri, Prieto & Machtmes (2012) | การใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิเคราะห์ความคิดค่านิยม และปัญหาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน |
| Fransson, Hakanson & Liesch (2011) | สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ |
| Castro, Saez & Verde (2011) | ข้อมูลที่อยู่ในตัวคนหรืออยู่ในสมองซึ่งการฝึกอบรมที่ดีก็คือการทำให้ข้อมูลเข้าไปอยู่ในสมองของผู้รับการฝึกให้มากที่สุดจึงจะทำให้ผู้รับการฝึกเกิดการเรียนรู้มากที่สุด |
| Sohrabi & Naghavi (2008) | สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติเป็นเนื้อหาข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทฤษฎีหลักการ รูปแบบ กรอบความคิด หรือข้อมูลอื่นๆ ที่มีความจำเป็น |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| นักวิจัย/นักวิชาการ | ความหมายของความรู้ |
|-----------------------|---|
| Reus (2004) | เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่างๆ รวมถึงแบบของโครงสร้างวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ |
| Plant & Gamble (2003) | การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งที่ยากที่เป็นอิสระแก่กันไปจนถึงความจำในสิ่งที่ซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน |

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามของคำว่า ความรู้ ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น อาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาหรือรายละเอียดปลีกย่อยบางส่วน แต่ความหมายส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย จึงสรุปความหมายหรือนิยามของคำว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่ตัวบุคคลได้มีการสั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ที่ผ่านมา ทำให้บุคคลเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนกับเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจนสามารถนำความรู้ที่ได้มานั้นประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตรวมถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 องค์ประกอบของความรู้

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความรู้ของ Castro, Saez & Verde (2011) มาอธิบายถึง องค์ประกอบของความรู้ โดยแนวคิดของ Castro, Saez & Verde (2011) ได้อธิบายถึงความรู้ว่าเป็นสิ่งที่อยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคล เช่นเดียวกับ Ndinguri, Prieto & Machtmes (2012), Khatchirian (2014) และ Rehman, Ityas & Asghar, (2015) องค์ประกอบของความรู้ตามแนวคิดของ Castro, Saez & Verde (2011) ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

(1) ความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ คำนิยามที่คนได้มา จากประสบการณ์ ข้อสังเกตที่สั่งสมมานาน จากการเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ ที่มีคุณค่าสูง แต่เปลี่ยนยาก ความรู้ที่ฝังลึกนี้ไม่สามารถแปรเปลี่ยนมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างการทำงาน

(2) ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) หรือความรู้ชัดแจ้งรู้กันทั่วไป พบเห็นได้โดยทั่วไป ในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ เป็นต้น การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเป็นไปได้ไม่ยาก

(3) ความรู้ทางสังคม (Social Knowledge) แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน

ดังนั้น องค์ประกอบของความรู้แบ่งเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ คือความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) และความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์การ (Embedded Knowledge) ซึ่งทุกส่วนเป็นองค์ประกอบที่สามารถสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นได้

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบของความรู้ (Knowledge Components) และอ้างอิง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบของความรู้

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี.ศ) | ความรู้ส่วนบุคคล | ความรู้ที่เปิดเผย | ความรู้ทางสังคม |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| Rehman, Ityas & Asghar (2015) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Khatchirian (2014) | ✓ | | ✓ |
| Grant (2013) | ✓ | ✓ | |
| Ndinguri, Prieto & Machmes (2012) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Bryant, Lande & Moshavi (2012) | | ✓ | ✓ |
| Castro, Saez & Verde (2011) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Reus (2004) | ✓ | ✓ | |
| Ip (2003) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Choo (2000) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Da (1976) | ✓ | | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-based view: KBV) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของความรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ (1) ความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge) (2) ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) และ (3) ความรู้ทางสังคม (Social Knowledge) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) ความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge) หมายถึง ความรู้และความสามารถเฉพาะส่วนบุคคลที่ได้มาจากการสะสมของประสบการณ์ ตลอดจนการได้รับความรู้มาจากการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้ ความคิด ความรู้ประเภทนี้จะเป็นส่วนสำคัญสำหรับตัวบุคคลที่สามารถนำความรู้ดังกล่าวไปถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้

(2) ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้อีกหนึ่งรูปแบบที่ได้มีการจัดการความรู้โดยการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ ซึ่งความรู้ี้จะมีความชัดเจนและสะดวกในการนำไปสื่อสารและเผยแพร่ได้

(3) ความรู้ทางสังคม (Social Knowledge) หมายถึง เป็นความรู้ที่เกิดจากลักษณะและความเชื่อของคนในสังคม ซึ่งจะสะท้อนได้จากพฤติกรรม หรือความรู้ของคนส่วนใหญ่ตลอดจนประเพณี หรือวัฒนธรรมที่ได้มีการปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของทฤษฎีฐานความรู้ของ Castro, Saez & Verde (2011) ประกอบด้วย ความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge) ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) ความรู้ทางสังคม (Social Knowledge) เป็นทฤษฎีหลักในการสร้างกรอบแนวความคิดเพื่อศึกษา ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

1.3 การนำทฤษฎีฐานความรู้มาประยุกต์ใช้

จากการยอมรับขององค์การส่วนใหญ่ในเรื่องของความรู้ เป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งของการแข่งขันในปัจจุบัน ซึ่งความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Bach, Judge & Dean, 2008) โดยความรู้ขององค์การนั้น ถือเป็นทรัพยากรที่มีประโยชน์ ซึ่งถือว่าเป็นทุนขององค์การที่จำเป็นจะต้องมีการสร้างมูลค่าของความรู้และพัฒนาจนกลายมาเป็นแนวคิดในเรื่องของทุนทางปัญญา (Edvinsson & Malone, 1997; Sveiby, 1997; Roos et al., 1998) ความรู้ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นต้องมีการประยุกต์วิธีการใช้ความรู้ให้มีความเหมาะสม โดยองค์การจะต้องมีแนวทางสำหรับกลยุทธ์ เพื่อที่จะใช้ความรู้ในองค์การ ตลอดจนสามารถใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาและสนับสนุนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะส่งผลทำให้้องค์การสามารถที่จะประเมินถึงทรัพยากรที่เป็นความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประเด็นเรื่องแนวคิดที่เกี่ยวกับความรู้จะได้อาจมาจากทั้งในเรื่องของกลยุทธ์ภายในและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Zack, 1999) จากทรัพยากรที่ได้มีการดำเนินการทั้งหมด ทำให้เห็นได้ว่าความรู้เป็นลักษณะที่โดดเด่นในการกำหนดส่วนของทรัพยากรอื่น โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้จำเพาะว่า จะต้องเกิดขึ้นในการดำเนินการด้านสินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความรู้ที่มีอยู่ในองค์การนั้นได้ขยายออกไปในส่วนของผลลัพธ์อื่นๆ ด้วย (Kogut & Zander 1992; Grant, 1996) ดังนั้นความรู้จึงเป็นตัวสร้างผลตอบแทนให้สำหรับองค์การจากการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งในความเป็นจริงแล้วความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์การนั้นมักจะไม่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เท่าไร เช่น หลายๆ องค์การที่มีกระบวนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการทำงานแต่ขาดความรู้ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์การมีอยู่ก็จะส่งผลทำให้การทำงานที่ทำอยู่ได้ผลแค่ในระดับกลางเท่านั้น ซึ่งถ้าองค์การใช้ความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากสิ่งที่มีอยู่ก็จะทำให้องค์การได้รับประโยชน์สูงขึ้นตามไปด้วย (Marvel, 2006) นอกจากนี้ (Theriou, Aggelidis & Theriou, 2009) ยังได้อธิบายถึงความแตกต่างในประเภทของความรู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างมูลค่าให้กับองค์การซึ่งจะแสดงให้เห็นได้จากความยั่งยืนขององค์การ เพราะองค์การที่มีการบริหารที่เป็นเลิศจะอาศัยพื้นฐานเรื่องของความรู้ที่มีอยู่ในองค์การและสกัดความรู้ที่มีอยู่ให้

สามารถนำมากำหนดเป็นแผนหรือนโยบายการทำงาน เพื่อให้ห้องค้การนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นเวลาที่ชาวต่างประเทศจากทวีปยุโรปและอเมริกาค้างขายเส้นทางการค้ามาขายทางตะวันออกอย่างรวดเร็ว และนับตั้งแต่ประเทศไทยทำสนธิสัญญาทางการค้ากับประเทศอังกฤษที่เรียกว่า สัญญาเบาว์ริง ใน พ.ศ. 2398 แล้วก็มีการทำสัญญาการค้า เช่นเดียวกันนี้กับประเทศฝรั่งเศส โปรตุเกส เดนมาร์ก เนเธอร์แลนด์ และรัสเซีย เป็นต้น หลังจากนั้นไม่นานก็มีเรือสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาซื้อสินค้าจากไทยมากขึ้นจากเดิมปีละไม่กี่ลำ เป็นปีละ 300 ถึง 400 ลำ บรรดาพ่อค้าชาวยุโรปต่างนำเหรียญเงินของประเทศมาชำระค่าสินค้า แต่ประชาชนไม่ยอมรับ จึงต้องนำเหรียญเงินไปแลกเงินพดด้วงที่พระคลังมหาสมบัติ แต่เงินพดด้วงที่พระคลังมหาสมบัติผลิตด้วยมือจึงทำให้ได้ช้าไม่ทันต่อความต้องการ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงโปรดเกล้าฯ ให้สั่งซื้อเครื่องจักรทำเหรียญเงินจากประเทศอังกฤษ เข้ามาผลิตเงินเหรียญกลมแบนชนิดราคาต่างๆ ขึ้นใช้ รวมทั้งเงินปลีกที่มีมูลค่าต่ำ การใช้เบี้ยหอยเป็นเงินตราในระบบเศรษฐกิจจึงลดลงและหายไปที่สุด นอกจากระบบการเงินที่เริ่มมีระเบียบตามแบบสากลแล้วพระองค์ยังโปรดเกล้าฯ ให้ตัดถนนขุดคลองปรับปรุงตามแบบประเพณีโบราณต่างๆ ให้ทันสมัยของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ทรงทะนุบำรุงบ้านเมืองเข้าสู่ความเจริญในทุกด้าน นับตั้งแต่การบริหารแผ่นดินการสาธารณสุข การศึกษา การคมนาคม การศาล และการกฎหมาย การเลิกทาส การปรับปรุงระบบภาษีอากร การแยกพระราชทรัพย์ส่วนพระมหากษัตริย์ออกจากทางการโดยเด็ดขาด การเปลี่ยนระบบเกณฑ์แรงงานเป็นการเกณฑ์ทหาร เป็นต้น จึงเป็นผลให้เศรษฐกิจและการค้าของประเทศเจริญอย่างรวดเร็วตามความต้องการเงินตราของประเทศ และสถาบันการเงินที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ ธุรกิจการค้าทั้งในและต่างประเทศในด้านกาให้กู้ยืม การโอนเงิน การจ่ายเงินตามคำสั่งจ่ายและตัวเงินก็เกิดขึ้น

เมื่อความต้องการสถาบันการเงินเพื่ออำนวยความสะดวกมีสูงขึ้น จึงมีชาวต่างประเทศยื่นแสดงความประสงค์จะตั้งสถาบันการเงินขึ้น โดยใน พ.ศ. 2431 ชาวอังกฤษได้ขอตั้งธนาคารของรัฐให้ชื่อว่า “แบงก์หลวงแห่งกรุงสยาม (Royal Bank of Siam)” ธนาคารที่กล่าวมีอำนาจในการดำเนินงานด้านการเงินแทนรัฐบาล เช่น จัดเก็บภาษี พิมพ์ธนบัตร ให้กู้ยืมแก่องค์การต่างๆ และรัฐบาล ต่อมาใน พ.ศ. 2440 นายตุ๊ก เดอมาริยอง ได้ยื่นข้อเสนอตั้งแบงก์หลวงแห่งรัฐสยาม และใน พ.ศ. 2441 ผู้บริหารธนาคารในกรุงโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก ก็ยื่นข้อเสนอขอตั้งแบงก์แห่งกรุงสยามขึ้นเช่นกัน แต่ก็ไม่ได้รับอนุญาตให้ตั้งขึ้น ในด้านที่เป็นธนาคารเอกชนหรือธนาคารพาณิชย์นั้น ก็มีการยื่นขอเปิดดำเนินการเช่นกันและโดยที่เป็นการดำเนินการของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งมีได้เกี่ยวกับระบบการเงินของรัฐบาล แต่เป็นการขอตั้งขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

การจ่ายเงินตามคำสั่ง จ่ายเช็ค และตัวเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นการค้าระหว่างประเทศ การรับฝาก และเป็นการกู้ยืมเงิน เป็นต้น ธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ จึงได้รับอนุญาตให้เปิดสาขาขึ้นดำเนินงานในกรุงเทพฯ ได้ใน พ.ศ. 2431 พ.ศ. 2437 และ พ.ศ. 2440 ตามลำดับ

การดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของสาขานาการพาณิชย์ต่างประเทศในขณะนั้นเป็นการดำเนินงานโดยชาวต่างประเทศเท่านั้น เมื่อมีการนำกิจการธนาคารพาณิชย์เข้ามาดำเนินงานในประเทศไทยจึงยังไม่มีคนไทยเข้าใจได้และช่วยดำเนินการได้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์จึงเป็นกิจการงานของชาวต่างประเทศ แต่ชาวต่างประเทศก็ไม่มี ความเข้าใจในสภาพธุรกิจการค้า การประเมินราคาหลักทรัพย์ ขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา ตลอดจนบุคคลที่อยู่ในวงการค้าของประเทศไทย ดังนั้นจึงไม่อาจติดต่อกับลูกค้าที่เป็นชาวจีนและชาวไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ สาขานาการพาณิชย์ต่างประเทศจึงใช้วิธีจ้างผู้ที่มีความชำนาญในด้านต่างๆ ที่คนไม่ถนัดมาทำการแทนซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักธุรกิจชาวจีนให้ทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อเจรจาวิเคราะห์สินเชื่อ ประเมินความเสี่ยง และเร่งรัดหนี้ เป็นต้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในที่นี่มักจะเป็นผู้รู้จักกันในหมู่ธุรกิจนักการค้ามีฐานะดี และมีเงินฝากที่ธนาคารที่ตนทำงานอยู่ ในบางครั้งตัวกลางเหล่านี้ยังต้องค้ำประกันการกู้ยืมของลูกค้าบางราย ด้วยเงินฝากธนาคารอีกด้วยการทำหน้าที่ต่างๆ นี้ ได้รับค่าตอบแทนบางส่วนเป็นเงินเดือนและค่านายหน้าทีคิดเป็นอัตราส่วนกับสินเชื่อเป็นการตอบแทนระบบที่กล่าวนี้ เรียกว่า ระบบคอมปราโด ระบบนี้มีส่วนช่วยเหลือให้นักธุรกิจพ่อค้าชาวจีน และชาวไทยสามารถกู้ยืมจากสาขานาการต่างประเทศได้พอควร แม้ว่าจะต้องมีค่าใช้จ่ายในการกู้ยืมสูงก็ตามลูกค้าจึงต้องจำยอมเนื่องจากในระบบการเงินขณะนั้นมีเพียงธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศเท่านั้นที่เปิดดำเนินการ

นอกจากระบบคอมปราโดเข้ามาแล้วสาขานาการพาณิชย์ต่างประเทศยังได้นำระบบหักบัญชีระหว่างธนาคารเข้ามาใช้ด้วย โดยใช้เวลาเย็นของวันทำการในการหักโอนกันและในที่สุดเพื่ออำนวยความสะดวกในการชำระค่าสินค้าเป็นจำนวนเงินมากๆ ในขณะที่เงินตราของไทยยังมีแต่เหรียญเงินชนิดต่าง ๆ เท่านั้น เพื่อแก้ไขการขาดแคลนเงินบาท สาขานาการต่างประเทศก็ทยอยพิมพ์ “บัตรธนาคาร” Bank Note ของตน และนำออกใช้ โดยเริ่มนำออกใช้ตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2432 เป็นต้นมาและเริ่มหมุนเวียนอยู่ในวงแคบ แต่ก็ได้สร้างความคุ้นเคยให้กับประชาชนพอควรและพากันเรียก “บัตรธนาคาร” Bank Note ว่า “แบงก์” จนคำว่า แบงก์ มีความหมายไว้ว่าถึงเงินตราที่เป็นกระดาษ แม้รัฐบาลได้นำ “ธนบัตร” ออกใช้ตั้งแต่ พ.ศ. 2445 แล้วก็ตาม ประชาชนก็ยังเรียกธนบัตรของรัฐบาลว่าแบงก์ อยู่เช่นกันมาจนถึงปัจจุบัน กิจการของสาขานาการพาณิชย์ต่างประเทศทั้ง 3 สาขา ต่างดำเนินธุรกิจเรื่อยมา และสามารถควบคุมธุรกิจการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดจากการค้าต่างประเทศไทยไว้ได้ทั้งหมด จนกระทั่งเมื่อเสนาบดีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติกรมหมื่นมหิศรราชหฤทัยทรงพิจารณาเห็นว่าถึงเวลาที่ประเทศไทยควรมีสถาบันการเงินหรือธนาคารขึ้นเป็นของตนเอง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานนโยบายทางการเงินของประเทศจึงได้ทดลองจัดตั้งธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กขึ้นใน พ.ศ. 2449 แบงก์สยามกัมมาจล ทุน

จำกัดหรือธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ปัจจุบัน จึงได้เปิดดำเนินงาน เมื่อปรากฏว่าชาวไทย ก็สามารถบริหารงานได้ราบรื่นและกิจการเจริญขึ้นแล้ว จึงมีพ่อค้าชาวจีน คหบดีชาวไทยร่วมกันตั้งธนาคารพาณิชย์ขึ้นดำเนินงานหลายแห่งตั้งแต่ พ.ศ. 2450 เป็นต้นมา ซึ่งระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ประกอบด้วย สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ ธนาคารสยามกัมมาจล ทุนจำกัด และธนาคารของพ่อค้าจีนในประเทศไทย รวม 7 แห่ง ดำเนินงานโดยไม่มีสาขาใดๆ (ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). 2549 : 24-39)

2.1 ระบบธนาคารพาณิชย์

เมื่อก้าวถึงระบบสถาบันการเงินในระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะโครงสร้างระบบการเงินการธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงให้เป็นระบบสากลมากขึ้น ภายหลังจากการเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ เมื่อปี 2540 วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในครั้งนั้นส่งผลกระทบต่ออย่างหนักต่อภาคเอกชน อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนและส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อไปยังสถาบันการเงินในรูปของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้สถาบันการเงินจำนวนมากเสียหายตามไปด้วย ทางกรจึงได้ออกมาตรการช่วยเหลือเพิ่มทุนแก่สถาบันการเงิน เพื่อให้มีเงินทุนเพียงพอ ต่อการรองรับสินทรัพย์คือคุณภาพที่มีอยู่เป็นจำนวนมากและสร้างหลักประกันที่มั่นคงให้แก่ระบบสถาบันการเงินไทยให้ก้าวเดินต่อไปได้ โดยธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่ในประเทศต่างๆ อาจจะแบ่งออกเป็นระบบดังนี้ (ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). 2549 : 24-39)

1. ระบบธนาคารพาณิชย์อิสระ (Independent or Unit Banking System) คือ ระบบธนาคารที่แต่ละธนาคารมีเจ้าของต่างกันและดำเนินงานโดยอิสระไม่เกี่ยวข้องกับธนาคารอื่น โดยมีสำนักงานเพียงแห่งเดียว ธนาคารในระบบนี้มักจะเป็นธนาคารในท้องถิ่นที่เจ้าของผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้าต่างเป็นคนในท้องถิ่นทั้งสิ้น ซึ่งมีแพร่หลายในสหรัฐอเมริกาที่แต่ละรัฐมีอำนาจในการปกครองตนเองตามกฎหมายรัฐธรรมนูญและจะไม่ยินยอมให้ธนาคารในรัฐอื่นมาเปิดสาขาในรัฐของตนได้ ส่วนในประเทศไทยมีเฉพาะธนาคารพาณิชย์ของต่างประเทศที่มาดำเนินการเท่านั้นที่อยู่ในระบบธนาคารเดี่ยวหรืออิสระนี้ ข้อดีของธนาคารแบบอิสระ คือ ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ดี เนื่องจากธนาคารแบบอิสระนี้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้าของธนาคารต่างก็เป็นคนท้องถิ่นเดียวกัน ย่อมรู้ภาวะเศรษฐกิจและความต้องการของคนในท้องถิ่นเดียวกันอย่างถ่องแท้ เงินทุนในท้องถิ่นจะถูกนำมาใช้เพื่อความเจริญของท้องถิ่นนั้นเป็นอย่างดี ไม่ถูกผันไปใช้ในท้องถิ่นอื่น ระบบธนาคารแบบอิสระนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นการป้องกันอำนาจการผูกขาดข้อเสียของธนาคารแบบอิสระ คือ เป็นระบบธนาคารที่ขาดความมั่นคง ทั้งนี้เพราะไม่สามารถกระจายความเสี่ยงได้ดีเท่ากับระบบธนาคารรูปแบบอื่น เพราะการให้สินเชื่ออยู่ในวงจำกัดตามท้องถิ่นไม่สามารถกระจายความเสี่ยงตามภูมิภาค ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธนาคารขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจของท้องถิ่นนั้นโดยตรง ธนาคารมักจะมีเงินทุนหมุนเวียนน้อยกว่าธนาคารในรูปแบบอื่น และถ้าเศรษฐกิจขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว ธนาคารอาจจะมีเงินทุนเวียนไม่เพียงพอในการสนองความต้องการ

สินเชื่อของท้องถิ่นก็ได้ การให้บริการจะช้ากว่าระบบธนาคารสาขาและเกิดค่าใช้จ่ายก่อนข้างสูง ผู้บริหารหรือพนักงานของธนาคารเป็นคนท้องถิ่นเดียวกันอาจมีความคุ้นเคยกับลูกค้าเป็นการส่วนตัวอย่างนี้อาจจะทำให้การให้กู้ยืมโดยความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าการพิจารณาตามหลักการ อาจเกิดความไม่ปลอดภัยในหนี้สินเงินกู้ยืมได้

2. ระบบธนาคารแบบสาขา (Branch Banking System) คือ ระบบธนาคารที่แต่ละธนาคารมีสำนักงานใหญ่แห่งหนึ่งและมีสาขากระจายไปทั่วประเทศ รวมถึงอาจเปิดดำเนินการสาขาในต่างประเทศด้วย สำนักงานใหญ่จะเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารของธนาคารตลอดจนข้อปฏิบัติของสาขาต่างๆ พนักงานระดับสูงของสาขามักจะถูกแต่งตั้งไปจากสำนักงานใหญ่ ข้อดีของระบบธนาคารพาณิชย์แบบสาขา คือ มีความมั่นคงมากและล้มได้ยากเพราะมีเงินทุนการดำเนินงานมาก สามารถกระจายเงินทุนได้ดีและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีสาขาตั้งกระจายทั่วประเทศ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยได้ เนื่องจากระบบธนาคารสาขามีขนาดใหญ่มากและบริการบางอย่าง สามารถใช้ร่วมกับสำนักงานใหญ่ได้ เป็นระบบธนาคารที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าสะดวกและรวดเร็วกว่า เช่น ฝากเงินที่สาขาหนึ่งแต่สามารถถอนเงินฝากจากอีกสาขาหนึ่ง และเป็นระบบธนาคารที่สามารถปรับปรุงความรู้และวิทยาการให้ทันสมัยแก่พนักงานเป็นอย่างดี ด้วยการจัดฝึกอบรมพนักงานของธนาคารของตน ส่วนข้อเสียของระบบธนาคารพาณิชย์แบบสาขา เป็นระบบที่มีลักษณะที่เป็นแหล่งเงินที่ผูกขาดเพราะบริษัทที่ดำเนินกิจการธนาคารมีน้อยบริษัทและผลประโยชน์จะตกแก่บุคคลกลุ่มเดียวกันเท่านั้น เว้นแต่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นบริษัทมหาชน เป็นระบบที่ผู้บริหารธนาคารเป็นบุคคลภายนอกท้องถิ่น เช่น ผู้จัดการสาขาซึ่งจะทำให้ไม่รู้ภาวะเศรษฐกิจของท้องถิ่นนั้นดีพออาจมีผลทำให้บริหารงานไม่ดีเท่าที่ควรเป็นระบบธนาคารที่ระดมทุนจากท้องถิ่นหนึ่งไปใช้ยังอีกท้องถิ่นหนึ่ง เช่น จากเขตชนบทเข้ามาในเมือง อาจจะทำให้การกระจายรายได้ไม่เป็นธรรมยิ่งขึ้น การให้บริการบางอย่างล่าช้าเพราะต้องปฏิบัติและได้รับคำสั่งจากสำนักงานใหญ่ก่อนจึงจะกระทำได้ เช่น การขอกู้ของลูกค้ารายใหญ่ในสาขาต่างจังหวัดมากเกินวงที่กำหนดจะต้องขอความเห็นชอบจากสำนักงานใหญ่ เป็นต้น และเนื่องจากสาขาของแต่ละธนาคารมีมากมา การควบคุมจึงเป็นไปได้ยากอาจเกิดการทุจริตได้อยู่บ่อยๆ

3. ระบบธนาคารแบบลูกโซ่และกลุ่ม (Chain and Group Banking System) คือ ในบางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา รัฐแต่ละรัฐอาจมีกฎหมายห้ามการมีระบบธนาคารสาขาจึงเกิดมีระบบธนาคารแบบลูกโซ่และกลุ่มขึ้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน อย่างไรก็ตามจะต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่สังคม ลักษณะของธนาคารแบบลูกโซ่คือการรวมตัวกันของธนาคารตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปซึ่งมีเงินทุนและเจ้าของตลอดจนพนักงานของตนเองเป็นเอกเทศอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันด้วยวิธีใดก็ได้ แต่มีโซ่ควบคุมสำนักงานใหญ่หรือบริษัทผู้ถือหุ้นข้างมาก (Holding Company) แต่อาจจะควบคุมโดยผู้ถือหุ้นข้างมากหรือคณะกรรมการการบริหารของธนาคารเหล่านั้น เป็นต้น

ส่วนธนาคารแบบกลุ่มนั้น เป็นการรวมตัวกันของธนาคารในลักษณะถูกควบคุมโดยบริษัทถือหุ้นข้างมากหรือบริษัทในเครือก็ได้

2.2 ลักษณะสำคัญของธนาคารพาณิชย์

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปิดเสรีด้านเศรษฐกิจการเงินมากขึ้น ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว แม้ว่าเศรษฐกิจไทยจะยังไม่ฟื้นตัวอย่างทั่วถึงทุกภาคการผลิต แต่ก็มีช่องทางธุรกิจที่เปิดโอกาสให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพได้ นับว่าธนาคารพาณิชย์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ (ประภัสสร บุญมี, 2542 : 61)

1. ธนาคารพาณิชย์เป็นธนาคารที่รับฝากเงินประเภทจ่ายคืนเมื่อทวงถาม แม้ธนาคารอื่นนอกจากธนาคารพาณิชย์จะรับฝากเงินประเภทดังกล่าวด้วยก็ตาม แต่กิจการรับฝากเงินที่จ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือที่เรียกว่าฝากเพื่อเรียกเป็นลักษณะอันสำคัญที่สุดของธนาคารพาณิชย์

2. ธนาคารพาณิชย์ให้กู้เงินระยะสั้นเป็นลักษณะสำคัญ โดยทั่วไปจะให้กู้ทางการค้าหรือนำเงินไปลงทุน โดยหวังว่าให้รายได้แก่ผู้กู้เป็นจำนวนอย่างน้อยเพียงพอที่จะชำระเงินกู้ได้

3. ธนาคารพาณิชย์สามารถสร้างเงินในรูปแบบเงินฝากขึ้นได้ เรียกว่า การขยายเครดิตโดยการให้ลูกค้าเบิกเงินเกินบัญชี ให้ลูกหนี้มาทำสัญญากู้ยืม หรือรับซื้อตั๋วเงินโดยหักค่าส่วนลดการสร้างเงินฝากเป็นลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของธนาคารพาณิชย์

4. ธนาคารพาณิชย์มีลักษณะเป็นสื่อกลางระหว่างผู้มีเงินเหลือใช้และกับผู้ที่ต้องการเงิน โดยธนาคารเป็นสื่อกลางระหว่างผู้มีเงินเหลือใช้กับผู้ต้องการกู้เงิน

2.3 ธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. ธุรกิจที่นำมาซึ่งรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผล ได้แก่ การให้บริการสินเชื่อและการให้บริการเงินฝาก ซึ่งในอดีตมียอดรวมประมาณร้อยละ 80-90 ของยอดรายได้รวม แต่ในปัจจุบันสัดส่วนรายได้ดังกล่าวมีประมาณร้อยละ 60 - 70 ของยอดรายได้รวม เนื่องจากนับแต่เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินในปี พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของธนาคารพาณิชย์ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือ NPLs พอกพูนขึ้นธนาคารพาณิชย์จึงปล่อยสินเชื่อด้วยความระมัดระวังมากขึ้น อีกทั้งยังได้ลดการขยายสินเชื่อไปยังธุรกิจขนาดใหญ่ หรือเรียกได้ว่าปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจจากที่เน้นแนวคิดแบบ Wholesale Banking ก็หันมาจับธุรกิจประเภท Retail Banking กันเกือบทุกธนาคาร โดยสินเชื่อจะเน้นการเจาะกลุ่มลูกค้า SMEs หรือลูกค้าบุคคล (Personal Loan and Housing Loan) มากขึ้น 2. ธุรกิจที่นำมาซึ่งรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย ได้แก่ รายได้จากค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นๆ เช่น บริการ Personal Banking บริการธุรกิจด้านปริวรรต บริการธุรกิจด้านการส่งสินค้าเข้า บริการธุรกิจด้านการส่งสินค้าออก บริการบริหารกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริการด้านบัตรเครดิต และบริการด้านอื่นๆ เช่น การรับตั๋วเงินเพื่อส่งเรียกเก็บ การรับเงินโอนไปต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ดังต่อไปนี้ (วาริ หะวานนท์, 2543 : 2-7)

1. ฝากเงิน (Deposits) คือ กิจกรรมที่สำคัญที่สุดของธนาคารพาณิชย์ เพราะเงินฝากเป็นแหล่งที่มาส่วนใหญ่ของเงินที่ธนาคารจะนำไปใช้ในการให้สินเชื่อหรือลงทุนและการดำเนินการอื่นๆ ในการรับฝากเงิน ธนาคารพาณิชย์และผู้ฝากเงินมีความสัมพันธ์กันในฐานะลูกหนี้เงินที่รับฝากเป็นของธนาคาร ซึ่งจะนำไปใช้ในทางใดก็ได้ตามความคิดเห็นของธนาคาร ซึ่งผู้ฝากไม่มีสิทธิควบคุมการใช้เงินนั้น แต่ธนาคารมีพันธะที่จะต้องจ่ายเงินคืนให้ผู้ฝากมีคำสั่งภายใต้เงื่อนไขที่ตกลงกัน ผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้เงินที่ได้รับฝากไปให้กู้ยืมหรือลงทุนตกเป็นของธนาคารและจะจ่ายเงินคืนให้ผู้ฝากเฉพาะเงินต้น หรือพร้อมดอกเบี้ยในอัตราที่ตกลงกัน

2. การให้สินเชื่อ คือ การให้ลูกค้ากู้ยืมเงิน และการให้เครดิต ซึ่งเป็นธุรกิจหลักที่ทำรายได้ส่วนใหญ่ให้แก่ธนาคารพาณิชย์ ความสัมพันธ์ของธนาคารพาณิชย์กับลูกค้าที่เป็นผู้กู้ยืมเงินจากธนาคาร แตกต่างไปจากผู้ฝากเงิน เช่น การรับฝากเงิน ธนาคารไม่ต้องพิจารณาฐานะการเงินของลูกค้า และไม่ต้องติดตามว่าลูกค้าได้เงินมาอย่างไร เพียงแต่เปิดบัญชีเงินฝากครั้งแรก โดยเฉพาะลูกค้าบัญชีกระแสรายวันจะกำหนดให้ผู้กู้ที่ธนาคารเชื่อถือได้แนะนำ แต่ในการให้สินเชื่อธนาคารจะต้องพิจารณาฐานะการเงินโดยถ้วนถี่ คู่ที่วัตถุประสงค์หลักในการใช้เงินและหลักประกันของผู้กู้เพื่อให้แน่ใจว่าเมื่อให้สินเชื่อไปแล้ว จะได้รับชำระคืนครบจำนวนตามกำหนดและอัตราดอกเบี้ยที่จะเรียกเก็บจากการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าแต่ละคนก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังกล่าวด้วย

3. การลงทุนในหลักทรัพย์ ในการหาผลประโยชน์อีกทางของธนาคารพาณิชย์คือการลงทุนซื้อพันธบัตรหรือตั๋วเงินคลังของรัฐบาล หุ้นหรือหุ้นกู้บริษัทจำกัด ตราสารแห่งหนึ่งส่วนใหญ่ลงทุนในหลักทรัพย์ของรัฐบาล เพราะสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย มีความปลอดภัยนำไปวางเป็นหลักประกันกู้ยืมเงินจากธนาคารแห่งประเทศไทยได้ นำไปขายในตลาดซื้อคืน (Repurchase Market) ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้และยังใช้เป็นส่วนหนึ่งของเงินสดสำรองที่ต้องดำรงไว้ตามกฎหมาย ส่วนการลงทุนในหุ้นกู้ของบริษัท นอกจากจะหารายได้จากเงินปันผลหรือดอกเบี้ยแล้วยังเป็นการลงทุนเพื่อให้ธนาคารมีส่วนในการดำเนินงานของบริษัทนั้นๆ เพราะธนาคารได้ให้กู้ยืมแก่บริษัทนั้นด้วย แต่ธนาคารใดถือหุ้นในบริษัทใดเกินกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทจำกัดนั้น รวมกันทั้งสิ้นเกินอัตราส่วนกับเงินกองทุนทั้งหมด หรือเงินกองทุนชนิดหนึ่งชนิดใดหรือหลายชนิดตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไม่ได้ ทั้งนี้ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย

4. การโอนเงิน คือ บริการของธนาคารพาณิชย์ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าที่จะส่งจากห้องที่แห่งหนึ่ง ไปให้ผู้รับยังห้องที่อีกแห่งหนึ่งที่มีสาขาหรือสำนักงานของธนาคารเดียวกันตั้งอยู่ ถ้าหากไม่มีสาขที่ตั้งอยู่ที่โอนผ่านธนาคารอื่น การโอนเงินไปต่างประเทศก็ต้องมีธนาคารตัวแทน (Correspondent Bank) ตั้งอยู่ การโอนเงินอาจกระทำได้โดยการขายตราฟให้ลูกค้า และลูกค้าส่งตราฟไปให้ผู้รับทางไปรษณีย์หรือทางอื่น แล้วผู้รับนำตราฟไปขึ้นเงินจากธนาคาร ณ สำนักงานที่ระบุไว้ในตราฟหรือขอให้ธนาคารโอนเงินไปให้ผู้รับทางโทรเลขหรือ โทรศัพท์ ซึ่งธนาคารจะส่งโทรเลข

หรือโทรศัพท์ไปยังสำนักงานอื่นที่จะเป็นผู้จ่ายเงินแจ้งให้ผู้รับเงินทราบและมารับเงินไปในการให้บริการโอนเงิน ธนาคารจะเรียกเก็บค่าธรรมเนียม ซึ่งถ้าเป็นการโอนโดยการขายตราฟค่าธรรมเนียมจะต่ำกว่าการโอนทางโทรเลขหรือทางโทรศัพท์จะทำให้ผู้รับได้รับเงินเร็วกว่าปัจจุบันธนาคารพาณิชย์มีการโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีความรวดเร็วมาก

5. การเรียกเก็บเงินตามตราสารเพื่อลูกค้า คือ บริการที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าที่สำคัญอย่างหนึ่ง กล่าวคือเมื่อลูกค้าได้รับตัวเงิน เช่น เช็ค ครีฟ ตัวแลกเงิน หรือตัวเงินอื่น ที่มีลักษณะทำนองเดียวกันแทนที่จะต้องนำตัวเงินนั้นไปเรียกเก็บเงินจากผู้จ่ายเงินโดยตรงก็สามารถมอบให้ธนาคารเรียกเก็บเงินให้บริการนี้ให้แก่ลูกค้าที่มีบัญชีเงินฝากกับธนาคารเท่านั้น เมื่อเรียกเก็บเงินได้แล้วก็จะนำเงินเข้าบัญชีเงินฝากของผู้รับให้ บริการเรียกเก็บเงินอาจเป็นภายในท้องถิ่นภายในประเทศ หรือระหว่างประเทศก็ได้ ธนาคารสามารถเรียกเก็บเงินค่าธรรมเนียมในการนี้ในอัตราที่พอสมควร

6. การรับอวัลตัวเงิน การรับรองตัวเงิน การค้ำประกัน คือ การที่ธนาคารยอมผูกพันตนเข้ารับรองหรือค้ำประกันการจ่ายเงินตามตัวเงินที่ลูกค้าเป็นผู้จ่ายเงินหรือการปฏิบัติตามสัญญาที่ลูกค้าจะต้องกระทำให้แก่คู่กรณี หากลูกค้าไม่จ่ายเงิน หรือไม่ปฏิบัติตามสัญญาธนาคารจะต้องจ่ายเงินหรือชดใช้ค่าเสียหายแทน ในกรณีนี้ธนาคารจะเรียกเก็บเงินจากลูกค้าเป็นการตอบแทนและก่อนที่จะรับรองตัวเงินหรือออกหนังสือค้ำประกันให้ ธนาคารจะต้องพิจารณาฐานะการเงินของลูกค้าและเรียกหลักประกันทำนองเดียวกันกับการให้สินเชื่อ

7. ธุรกิจต่างประเทศ คือ การทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเงินตราต่างประเทศ ได้แก่ การรับเงินฝากที่เป็นเงินตราต่างประเทศ การให้กู้ยืมเงินตามตัวเงิน ค่าสินค้าออกและสินค้าเข้า การโอนเงินระหว่างประเทศ การเรียกเก็บเงินจากธนาคารในต่างประเทศ การซื้อขายธนบัตร เช็คเดินทาง ตัวเงินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ สำหรับการซื้อขายตัวเงินนั้นมีทั้งที่เป็นการส่งมอบทันทีและเพื่อการส่งมอบในอนาคตธุรกิจต่างประเทศที่สำคัญ ได้แก่ การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต การรับรองตัวเงิน เป็นต้น

8. ธุรกิจอื่น คือ ธนาคารพาณิชย์อาจให้บริการอย่างอื่น นอกจากที่กล่าวมาแล้ว เพื่อประโยชน์ของลูกค้า เช่น การรับฝากของมีค่าโดยการให้เข้าตู้นิรภัยสำหรับเก็บของมีค่าบริการ ชำระค่าน้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ ค่าภาษี หรือค่าธรรมเนียมต่างๆ ให้แก่ส่วนราชการหรือองค์กรต่างๆ เช็คของขวัญ บัตรเครดิต การรับฝากและถอนเงินผ่านเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ (ATM) เป็นต้น

2.4 วิกฤตการณ์การเงิน (Financial Crisis)

ตลอดช่วงทศวรรษ 2530 หลายประเทศในตลาดเกิดใหม่ต่างต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยจาก วิกฤตการณ์การเงิน (Financial Crisis) ครั้งล่าสุด ซึ่งเกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market Economy) เริ่มจากวิกฤตการณ์การเงินเม็กซิโกปี 2537-2538 วิกฤตการณ์การเงินเอเชียปี 2540-2541 วิกฤตการณ์การเงินรัสเซียปี 2541 และวิกฤตการณ์การเงินบราซิลปี 2542

วิกฤตการณ์การเงินที่สำคัญเหล่านี้มิได้สร้างความยุ่งยากให้กับประเทศดังกล่าวข้างต้นเท่านั้น แต่ได้แพร่กระจายลูกกลมไปยังประเทศข้างเคียงในภูมิภาคเดียวกัน ทั้งยังแพร่ต่อไปสู่ประเทศที่มีพื้นฐานเศรษฐกิจคล้ายคลึงกันรวมถึงประเทศที่ป่วยไข้พร้อมจะติดเชื้อ แม้กระทั่งประเทศที่แลดูเข้มแข็งไว้ซึ่งอาการบอกรเหตุก็อาจโดนคลื่นวิกฤตซัดกระหน่ำได้ด้วย และในบางกรณีกระบวนการนี้ถูกกล่าวถึงว่าเป็น “การแพร่กระจายลูกกลมจากวิกฤตการณ์การเงิน” หรือที่เรียกกันว่า “Contagion”

วิกฤตการณ์การเงินเม็กซิโกปี 2537-2538 เป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤตการณ์การเงินที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจตลอดช่วงทศวรรษ 2530 แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยาของนักลงทุนอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากความไร้เสถียรภาพภายนอกสกุลเงินที่ผูกติดกับดอลลาร์อเมริกันมีค่าสูงเกินความเป็นจริงและระบบการเงินที่อ่อนแอรวมถึงการตั้งเงื่อนไขทางการเงินที่เข้มงวดในประเทศสหรัฐอเมริกา (อัตราดอกเบี้ยระยะยาวในประเทศสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในไตรมาสแรกของปี 2537 เนื่องจากความกลัวอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้นและตามมาด้วยการออกมาตรการคุมเข้มทางการเงินของธนาคารกลางสหรัฐ (FED) วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อส่วนใหญ่ต่อประเทศในแถบละตินอเมริการวมไปถึงเศรษฐกิจเอเชียด้วย

สำหรับวิกฤตการณ์การเงินเอเชียที่เริ่มก่อตัวขึ้นในประเทศไทยนั้นเกิดจากปัญหาต่างๆ อันได้แก่ ปัญหาการไร้เสถียรภาพภายนอก ความอ่อนแอทางการเงินและค่าเงินที่สูงเกินความเป็นจริงภายใต้สภาวะการณ์ของอัตราแลกเปลี่ยนที่อิงกับสกุลเงินดอลลาร์อเมริกันมีการแข็งค่าเพิ่มมากขึ้นและอัตราการเติบโตของภาคส่งออกที่อ่อนแรงลง ตลอดจนเงินกู้ยืมต่างประเทศระยะสั้นที่มากเกินไป ปรากฏการณ์ที่เลวร้ายทางการเงินในกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ยังมีได้สิ้นสุดแต่เพียงเท่านี้ภายหลังจากนั้น วิกฤตการณ์การเงินรัสเซียและต่อด้วยวิกฤตการณ์การเงินบราซิลก็ปะทุขึ้นมาสาเหตุส่วนใหญ่มาจากการผสมผสานของการขาดแคลนนโยบายภายในประเทศและความพยายามที่จะรักษาระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบผูกติด

จุดเด่นของวิกฤตการณ์การเงินเอเชีย คือ การกระจายตัวอย่างรวดเร็วจากประเทศไทยไปยังประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคเดียวกันภายในเวลาไม่กี่เดือน แต่ผลกระทบวิกฤตการณ์การเงินเอเชียมิได้จำกัดขอบเขตอยู่เพียงแค่ภูมิภาคเอเชียเท่านั้น เงินตราของประเทศในแถบละติน อเมริกา ยุโรปกลาง ยุโรปตะวันออก รัสเซียและแอฟริกาใต้ต่างได้รับแรงกดดันอันเนื่องมาจากประเทศเหล่านั้นประสบปัญหาเงินทุนเคลื่อนย้ายในช่วงปลายปี 2540 การแพร่ขยายระหว่างประเทศจากวิกฤตการณ์การเงินรัสเซียยิ่งทวีความรุนแรงส่งผลให้หลายประเทศในตลาดเกิดใหม่ต้องประสบกับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วและแรงกดดันทางด้านค่าเงินก็ย่อมมีมากขึ้นด้วย รวมทั้งราคาหลักทรัพย์ลดลงอย่างรวดเร็วทั้งในตลาดเกิดใหม่และตลาดที่พัฒนาแล้ว ยิ่งกว่านั้นความต้องการสภาพคล่องก็ย่อมสูงขึ้นอย่างรวดเร็วซึ่งทำให้ประเทศผู้กู้ในตลาดเกิดใหม่รวมถึงบริษัทผู้กู้ในตลาดที่พัฒนาแล้ว ต้องเผชิญกับเงื่อนไขการปล่อยสินเชื่อที่มีความเข้มงวดและรัดกุมมากยิ่งขึ้น

หากมองผลกระทบของวิกฤตการณ์การเงินในแง่ภูมิศาสตร์แล้ว จะเห็นได้ว่าวิกฤตการณ์การเงินเอเชียส่วนใหญ่ส่งผลกระทบกับเศรษฐกิจของหลายประเทศในแถบภูมิภาคเอเชีย ส่วนวิกฤตการณ์การเงินรัสเซียได้แพร่ขยายผ่านไปยังยุโรปตะวันออก รวมไปถึงบางประเทศในแถบละตินอเมริกา โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศบราซิล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งทำให้เกิดวิกฤตการณ์การเงินบราซิลและได้ลุกลามต่อไปยังประเทศในแถบละตินอเมริกาที่เหลือ จึงมีข้อสงสัยในประเด็นที่ว่า วิกฤตการณ์การเงินรัสเซีย เป็นผลพวงต่อจาก Contagion ที่มีต้นกำเนิดในภูมิภาคเอเชียและวิกฤตการณ์การเงินรัสเซียเป็นสาเหตุของการเกิดวิกฤตการณ์การเงินในประเทศบราซิลจริงหรือไม่

จากที่ได้กล่าวมาแล้วเบื้องต้นจะสังเกตเห็นได้ว่าความถี่และความเข้มข้นของวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงครึ่งหลังของทศวรรษ 2530 ได้ก่อให้เกิดคำถามต่อนักวางแผนนโยบายในประเด็นต่างๆ เพิ่มขึ้น อาทิเช่น สาเหตุของวิกฤตปัจจัยที่มีผลต่อการแพร่กระจายลุกลามและนโยบายที่จำเป็นต่อการป้องกันการเกิดวิกฤตในอนาคต ตลอดจนมาตรการจำกัดความเสียหายไม่ให้เกิดการลุกลามหรือแพร่เชื้อติดต่อไปยังประเทศอื่นๆ เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์การลุกลามดังกล่าวยังคงเป็นประเด็นได้เถียงกันอยู่ ทำให้นักเศรษฐศาสตร์จำนวนมากพยายามที่จะพัฒนาแบบจำลองการลุกลาม (Contagion Model) ของแต่ละวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่ออธิบายว่าทำไม Shocks ที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่งอาจจะส่งผลกระทบไปยังประเทศอื่น ตั้งแต่เกิดวิกฤตการณ์การเงินเม็กซิโกได้มีข้อถกเถียงกันมากเกี่ยวกับ “ผลลุกลามจากวิกฤตการณ์การเงิน” หรือที่นักเศรษฐศาสตร์ขนานนามว่า “Contagion Effects” ยิ่งกว่านั้นวิกฤตการณ์ในประเทศไทยและประเทศอื่นๆ ได้ตอกย้ำความสำคัญเกี่ยวกับผลลุกลามอีกครั้ง (รัช วรรกิจโกคาพร, 2545)

2.5 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธนาการพาณิชย์ (The Five Forces Model)

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรม คือ กลุ่มขององค์การธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกันหรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้การบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์การธุรกิจจะต้องเผชิญ Michael E. Porter เสนอว่าสภาวะการดำเนินงานขององค์การธุรกิจขึ้น

อยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่และสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่

คู่แข่งใหม่ๆ ได้แก่ องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้าในอุตสาหกรรม โดยปกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ๆ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ๆ ที่เข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้ว ยกเว้นในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้าและบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

2. ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

สถานะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้นหรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะจะมีมาก

3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้

ธุรกิจใดอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจใดอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่น ย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ซาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมาก ลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูงโดยไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรอง หรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อ

ที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอนาคตสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่มีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรม เนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้านั้นมีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคาและเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

ผลการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน (Five Forces model)

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ (Five Forces model) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การแข่งขันจากคู่แข่งภายในธุรกิจเดียวกัน (Intensity of Rivalry Among Competing Firms) พบว่า การแข่งขันของคู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ที่สูง จำนวนคู่แข่งเดิมมีมาก จึงเป็นเหตุให้มีการแข่งขันกันสูงขึ้น คู่แข่งจำนวนมากต่างขยายสาขาและแข่งขันทางด้านอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก อัตราสูง มีการจัดทำโปรโมชั่นต่างๆ กระตุ้นผู้บริโภคตลอดทั้งปี เพื่อช่วงชิงและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด

2. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (Threat of New Entrants to the Market) แม้ว่าธุรกิจธนาคารจะเป็นธุรกิจที่ค่อนข้างผูกขาด เนื่องจากการจัดตั้งธนาคารต้องมีความเชื่อถือของฐานะทางการเงินและเงินทุนที่มากพอ รวมไปถึงหลักเกณฑ์ต่างๆ ตามกฎหมายและประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย แต่ในปัจจุบันมีธนาคารที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง หรือธนาคารต่างชาติที่เพิ่งเข้ามาตั้งสาขาในประเทศไทยในปริมาณไม่มาก ซึ่งก็คงมีผลกระทบต่อส่วนแบ่งของธนาคารเดิมที่ดำเนินธุรกิจมาก่อนเพียงเล็กน้อยหรือแทบไม่มีผล เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่มีความไว้วางใจกับธนาคารที่ตนเองเคยใช้บริการ ซึ่งมีความมั่นคงและฐานะทางการเงินดีกว่า ธนาคารใหม่ที่เข้ามาทำตลาดจึงไม่เป็นอุปสรรคในข้อนี้มากนัก

3. อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products) ผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ของกลุ่มเงินฝาก คือ การที่ลูกค้าหันไปซื้อกองทุนและประกันชีวิตในรูปแบบสะสมทรัพย์ รวมไปถึงการฝากเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์ขององค์กรต่างๆ อย่างไรก็ตาม ค่านิยมในปัจจุบันส่งผลให้ลูกค้าเลือกฝากเงินในธนาคารที่ให้อัตราดอกเบี้ยที่มากที่สุดและใช้ระยะเวลาสั้นที่สุดที่จะได้รับผลตอบแทนมากที่สุด

4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of the Firm's Suppliers) ผู้ที่ถือได้ว่าเป็นผู้ขายปัจจัยการผลิตในธุรกิจธนาคารนั้นก็คือธนาคารแห่งประเทศไทยที่เป็นผู้กำหนดนโยบายการเงินของประเทศด้วยการควบคุมปริมาณเงินในระบบ โดยผ่านการประกาศใช้นโยบาย

ต่างๆ ที่มีผลต่ออัตราดอกเบี้ย ซึ่งอำนาจต่อรองของเจ้าของปัจจัยการผลิตดังกล่าวนี้ แม้จะมีค่อนข้างสูง แต่ก็ยังเป็นอำนาจที่ธนาคารทุกธนาคารนั้นยอมรับได้อย่างสมเหตุสมผล เนื่องจากเป็นการใช้นโยบายทางการเงินเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

5. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of the Firm's Buyers) ธุรกิจธนาคารมีธนาคารแห่งประเทศไทยที่คอยกำกับดูแล ดังนั้นอำนาจต่อรองของลูกค้าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบายการเงินของประเทศไปโดยปริยาย เพราะลูกค้าทุกคนต่างก็เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของธนาคารที่มีอย่างเหมาะสมตามนโยบายการเงินของประเทศ

สำหรับแนวโน้มในอนาคตคาดว่า การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทยคงต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้น จากภาวะเศรษฐกิจในประเทศที่ยังอาจชะลอตัวและมีความไม่แน่นอนสูงจากหลายปัจจัยเสี่ยง ส่งผลให้มีความเป็นไปได้ว่าสินเชื่อบริษัทในอัตราที่ชะลอตัว ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตของเงินฝากให้ชะลอตัวตามไปด้วย และภาวะการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย ยังคงมีแนวโน้มรุนแรงทั้งในมิติของสินเชื่อและเงินฝาก เนื่องจากทุกธนาคารคงต้องมุ่งปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ ในเรื่องคุณภาพสินทรัพย์ โดยภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ประกอบกับภาวะหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง อาจส่งผลให้สัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (เอ็นพีแอล) ต่อสินเชื่อรวมเพิ่มสูงขึ้นได้ และในประเด็นเรื่องของวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี ตลอดจนสังคมออนไลน์ ทำให้ธนาคารพาณิชย์คงต้องพัฒนารูปแบบและช่องทางการให้บริการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนภาคการเงินไทย ที่จะนำไปสู่การขยายตัวของเมือง และมีความเชื่อมโยงภายในภูมิภาคอาเซียนสูงขึ้น โดยเฉพาะจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ตอนที่ 3 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวขององค์กร

3.1 ประวัติความเป็นมาและความหมายของคล่องตัวขององค์กร

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ๆ การปรับปรุงเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้นหรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความสำเร็จเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาในการออกแบบถึงการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการออก

สู่ตลาดหรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่างๆ (เช่น Concurrent Engineering) เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์และการนำไปปฏิบัติ

การวัดผลการดำเนินการด้านเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลา ยังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่นๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงระบบงาน องค์การ คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลผลิตและความยั่งยืนในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อมๆ กัน (Breu et al., 2001)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “ความคล่องตัวขององค์การ” โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่าความคล่องตัวขององค์การ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความหมายของความคล่องตัวขององค์การ

| นักวิจัย และนักวิชาการ | ความหมายของความคล่องตัวขององค์การ |
|---------------------------------------|--|
| Barrand (2006) | โครงสร้างขององค์การที่ส่งผลทำให้เกิดความรวดเร็วในการตอบสนองที่เพิ่มขึ้น, มีความยืดหยุ่น, การมีส่วนร่วมและการเกิดนวัตกรรมอย่างยั่งยืน |
| Lin et al. (2006) | การมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการนำเสนอและ ความยืดหยุ่นที่เป็นความสามารถในการตอบสนองและปฏิกิริยาอย่างรวดเร็ว รวมถึงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| Kassim & Zain (2004) | ความสามารถของกิจการและการปรับตัวเพื่อให้เกิดความมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่คาดการณ์ไม่ได้ |
| Crocitto & Yusuf (2003) | ความสามารถขององค์การในการรวมกันของกระบวนการ, ลักษณะของ องค์การและพนักงานพร้อมด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี |
| Jackson & Johansson (2003) | ปรัชญาด้านวัตถุประสงค์ที่แสดงให้เห็นว่าไม่มีวิธีใดที่เหมาะสมที่สุดใน การที่จะทำให้เกิดความสำเร็จแต่จะขึ้นอยู่กับ การปรับตัวขององค์การเป็น สิ่งสำคัญ |
| Sharifi et al. (2001) | ความสามารถที่ทำให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่ความยืดหยุ่น, ความมี ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| นักวิจัย และนักวิชาการ | ความหมายของความคล่องตัวขององค์กร |
|----------------------------|--|
| Breu et al. (2001) | ความสามารถขององค์กรที่กว้างขึ้นเพื่อนำไปสู่การตอบสนองที่รวดเร็วและยังส่งไปถึงการเปลี่ยนแปลงและครอบคลุมถึงความยืดหยุ่นเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง |
| Gunaseka (1999) | ความสามารถขององค์กรเพื่อนำไปสู่การอยู่รอดและความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน โดยการแสดงถึงความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและความมีประสิทธิภาพ |
| Yusuf et al. (1999) | ความสามารถของกิจการที่มีการเติบโตในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง รวมถึงความรวดเร็วในการตอบสนองเพื่อเป็นแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดอย่างรวดเร็ว |

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “ความคล่องตัวขององค์กร” ที่นักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้นอาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาปลีกย่อยบางส่วนแต่ความหมายหลักส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “ความคล่องตัวขององค์กร” หมายถึง ความสามารถของกิจการในการปรับตัวเพื่อให้เกิดความมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่คาดการณ์ไม่ได้ โดยความสามารถขององค์กรนั้นได้รวมถึงกระบวนการ, ลักษณะขององค์กรและพนักงานพร้อมด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่สามารถทำให้องค์กรนั้น ไปสู่การอยู่รอดและความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน

3.2 ความสำคัญของความคล่องตัวขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ความคล่องตัวขององค์กรเป็นการศึกษาความสามารถของกิจการที่มีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องในสถานะที่มีความซับซ้อนวิกฤตการณ์ รวมถึงเหตุการณ์ที่อยู่ภายใต้ความไม่แน่นอน (Goldman, Nagel & Preiss, 1995; Joroff et al., 2003; Shafer, 1997) ซึ่งแนวคิดเรื่องของความคล่องตัวขององค์กรนี้ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องของความสามารถที่จะนำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์อย่างรวดเร็วเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่านั้นก็คือเรื่องของความสามารถในขอบเขตขององค์กรที่ได้มีการคาดการณ์ไว้ โดยเรื่องที่จะต้องนำมาพิจารณานั้นก็คือเรื่องของนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Dove, 2001; Shafer, 1997)

โดยหลายๆ ธุรกิจในปัจจุบันได้มีการพิจารณาถึงความสามารถขององค์กรในเรื่องของการปรับปรุง เพื่อทำให้เกิดการอยู่รอดขององค์กรรวมถึงเรื่องของการแข่งขันที่เกิดขึ้น (Lin & Chiu, 2006; Sharifi & Zhang, 1999) เพราะจากสิ่งที่กล่าวมานั้นมันจะทำให้เกิดการยอมรับเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในเรื่องของการกำหนดในประเด็นเรื่องความสามารถที่โดดเด่น เพื่อทำให้มีโอกาสในบริษัทที่จะนำไปสู่การตอบสนองที่รวดเร็วและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและโอกาสที่รออยู่ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของความคล่องตัวขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้า และพนักงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ธุรกิจจะต้องมีเพื่อกำหนดให้เห็นถึงความสามารถที่จะตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในตัวธุรกิจ อย่างไรก็ตามเงื่อนไขของธุรกิจในหลายๆ ธุรกิจยังพบว่ามีลักษณะที่ผันผวนและความต้องการที่ไม่แน่นอน โดยความคล่องตัวขององค์กรนั้นอาจจะสามารถอธิบายได้โดยการแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรที่ได้มีการตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการตลาดและความต้องการของลูกค้า (Sharp et al., 1999) เพื่อทำให้เกิดแนวทางที่ถูกต้องของธุรกิจที่จะต้องเลือกแนวทางเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกิดขึ้นทำให้เห็นได้ว่าการพัฒนาแนวคิดและโมเดลของความคล่องตัวขององค์กรดังรูปภาพที่ได้มีการนำเสนอ

Ren et al. (2001) กล่าวว่า ความคล่องตัวขององค์กรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันนี้แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ที่มีความรวดเร็วที่มากขึ้น เช่น ในเรื่องของวิกฤตการณ์และความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมของธุรกิจจะกลายมาเป็นประเด็นหลักของสิ่งที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในธุรกิจอุตสาหกรรม หลายสิ่งที่เกิดขึ้นในความเปลี่ยนแปลงการระบุหรือลักษณะที่ไม่สามารถกำหนดได้และธุรกิจก็จะมีลักษณะที่แตกต่างกันและประสบการณ์ที่แตกต่างกันก็จะทำให้การเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะเฉพาะและบางที่รวมถึงความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละธุรกิจ แต่ลักษณะที่เป็นปกติในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ก็จะสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ของธุรกิจทุกๆ ธุรกิจได้ (Sharifi & Zhang, 1999; Yusuf et al., 1999) ในส่วนนี้จะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่ได้มีการจัดกลุ่มดังต่อไปนี้ 1) กรณีความผันผวนทางการตลาดโดยการเติบโตของช่องทางการตลาด, การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นและการหดตัวของวงจรผลิตภัณฑ์ 2) กรณีการแข่งขันที่รุนแรงโดยการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว, แรงกดดันเรื่องของต้นทุนที่เพิ่มขึ้น, ความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะเวลาอันสั้น 3) กรณีที่เกิดจากความต้องการของลูกค้าโดยอ้างถึงความต้องการสำหรับความต้องการเรื่องของการเพิ่มขึ้นของความคาดหวังในเรื่องของคุณภาพและระยะเวลาในการขนส่งที่รวดเร็ว 4) กรณีการเปลี่ยนแปลงเรื่องของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วโดยทำให้เห็นถึงความสะดวกของผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการบูรณาการระบบ 5) กรณีที่เกิดจากปัจจัยทางสังคมโดยเป็นประเด็นเรื่องของการปกป้องสิ่งแวดล้อมหรือเรื่องของแรงกดดันด้านกฎหมาย

นอกจากนี้ความคล่องตัวขององค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความไม่แน่นอนที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการตอบสนองที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้ความคล่องตัวขององค์กรจึงมีความต้องการในเรื่องของความสามารถที่โดดเด่นหรือความเหมาะสมเพื่อตอบสนองในสิ่งที่เกิดความเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนและสิ่งที่คาดไม่ถึงในสภาพแวดล้อมของธุรกิจ โดยความสามารถที่เกิดขึ้นนั้นจะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ (Ren et al., 2001; Yusuf et al., 1999; Giachetti et al., 2003) 1) การตอบสนองที่เป็นความสามารถที่ระบุถึงความเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองอย่างรวดเร็วหรือความสามารถในเชิงรุกและการฟื้นคืน 2) ความสามารถที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของธุรกิจ 3) ความยืดหยุ่นและการนำไปใช้ซึ่งจะเป็นความสามารถที่นำไปสู่กระบวนการที่มีความแตกต่างกันและเป้าหมายที่แตกต่างกันโดยนำไปสู่การอำนวยความสะดวกที่เหมือนกัน 4) ความเร็วซึ่งจะเป็นความสามารถในการปฏิบัติในกิจกรรมโดยใช้ระยะเวลาที่น้อยที่สุด นอกจากนี้ภายใต้ส่วนประกอบทั้ง 4 เรื่องดังกล่าวจะเป็นวิธีการในการที่จะบูรณาการเพื่อทำให้เกิดการประสานงานระบบการพึ่งพากันและถ่ายโอนสิ่งเหล่านั้นไปสู่ความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ (Sharp et al., 1999)

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ความคล่องตัวขององค์กรมีความสำคัญกับการดำเนิน งานขององค์กรในปัจจุบัน เพราะความคล่องตัวขององค์กรแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ธุรกิจจะต้องมี เพื่อกำหนดให้เห็นถึงความสามารถที่จะตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในตัวธุรกิจ

3.3 องค์ประกอบของความคล่องตัวขององค์กร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิด Lin et al., (2006) ในการศึกษาองค์ประกอบของความคล่องตัวขององค์กรเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับ Mohammad & Elaheh (2014), Maymand, Zare & Asefi (2012) และงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Yaghoobi & Azadikhah (2011); Audrey (2011) เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของความคล่องตัวขององค์กรที่สอดคล้องกับ Lin et al., (2006) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การตอบสนองที่เป็นความสามารถที่ระบุถึงความเปลี่ยนแปลง และการตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสามารถในเชิงรุกและการฟื้นคืน
2. สมรรถนะ คือ ความสามารถที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของธุรกิจ
3. ความยืดหยุ่น และการนำไปใช้ ซึ่งจะเป็นความสามารถที่นำไปสู่กระบวนการที่มีความแตกต่างกัน และเป้าหมายที่แตกต่างกันโดยนำไปสู่การอำนวยความสะดวกที่เหมือนกัน
4. ความเร็ว ซึ่งจะเป็นความสามารถในการปฏิบัติในกิจกรรมโดยใช้ระยะเวลาที่น้อยที่สุด

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาถึงองค์ประกอบความคล่องตัวขององค์การ โดยการใช้แนวความคิดของ Lin et al., (2006) ซึ่งประกอบด้วย 1. การตอบสนอง (Responsiveness) 2. สมรรถนะ (Competency) 3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 4. ความรวดเร็ว (Quickness)

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การ ความรวดเร็วในการทำงาน สมรรถนะขององค์การ เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบของตัวแปร ความคล่องตัวขององค์การที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงตัวแปรความคล่องตัวขององค์การและแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย / ปี ค.ศ.) | การตอบสนอง | สมรรถนะ | ความยืดหยุ่น | ความรวดเร็ว |
|-------------------------------------|------------|---------|--------------|-------------|
| Mohammad & Elaheh (2014) | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Moshki & Teimouri (2013) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Young (2013) | | ✓ | ✓ | |
| Maymand, Zare & Asefi (2012) | ✓ | | | ✓ |
| Yaghoobi & Azadikhah (2011) | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Audrey (2011) | ✓ | | ✓ | |
| Almahamid, OAwad & McAdams (2010) | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Seo & Paz (2008) | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sherehiy et al. (2007) | ✓ | | ✓ | |
| Lin et al. (2006) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sharifi et al. (1999) | ✓ | | ✓ | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความคล่องตัวขององค์การ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1. การตอบสนอง (Responsiveness) 2. สมรรถนะ (Competency) 3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 4. ความรวดเร็ว (Quickness) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้ (Lin et al., 2006)

1. การตอบสนอง (Responsiveness) เป็นการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งเน้นไปในเรื่องของการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมโดยการตอบสนองดังกล่าวจะสะท้อนได้จากการที่องค์กรได้มีการกำหนดแผนและกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของการดำเนินงาน

2. สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเนื่องจากสมรรถนะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถในการทำงานขององค์กรให้มีศักยภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งความเป็นสมรรถนะนั้นจะแสดงออกมาในลักษณะของความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ ความรู้, ทักษะ, พฤติกรรมที่พึงปรารถนา นอกจากนี้สมรรถนะยังเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากคู่แข่งในตลาด โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่างๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความเหมาะสมในเรื่องของ การปฏิบัติงานและการบริหารขององค์กรที่ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและมีประสิทธิภาพสูงสุดในแต่ละสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

4. ความเร็ว (Quickness) ความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมขององค์กร โดยใช้เวลาให้น้อยที่สุด กล่าวคือ การมุ่งเน้นในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหาร และการจัดการในเรื่องของการใช้เวลาปฏิบัติงาน ให้มีระยะเวลาสั้นที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ ความคล่องตัวขององค์กร ผู้วิจัยพิจารณาจากความเหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับของความคล่องตัวขององค์กรของนักวิชาการและงานวิจัยแล้วสามารถคัดสรรองค์ประกอบได้ 4 องค์ประกอบ ที่จะป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้

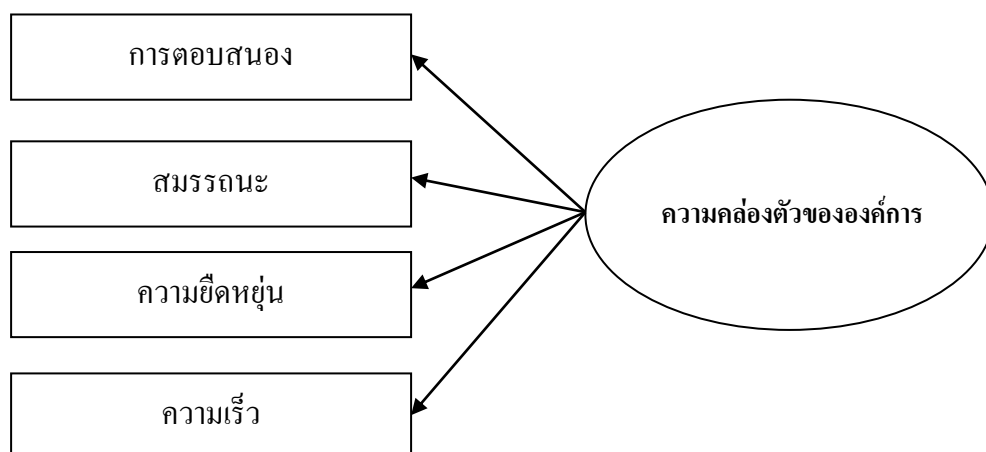
องค์ประกอบที่ 1 การตอบสนอง

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะ

องค์ประกอบที่ 3 ความยืดหยุ่น

องค์ประกอบที่ 4 ความเร็ว

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างโมเดลของความคล่องตัวขององค์กรเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ได้ดังภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3 องค์ประกอบของความคล่องตัวขององค์การ

3.4 การวัดความคล่องตัวขององค์การ

การวัดความคล่องตัวขององค์การ ผู้วิจัยใช้มาตรวัดความคล่องตัวขององค์การจากงานวิจัยของ Lin et al., 2006 เนื่องจากมาตรวัดของ Lin et al., 2006 เป็นมาตรวัดที่ใช้ในการศึกษาของความคล่องตัวขององค์การ เพื่อการสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานด้านความคล่องตัวขององค์การ ตลอดจนความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาและผลการศึกษาวิจัยให้การสนับสนุนว่าความคล่องตัวขององค์การมีผลกระทบทางบวกกับความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้มาตรวัดความคล่องตัวขององค์การของ Lin et al., 2006 และ Moshki & Teimouri, 2013 ได้ใช้การทดสอบค่า Cronbach's Alpha ในการประเมินถึงค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือในการวัดซึ่งผลของค่า Cronbach's Alpha ของแบบสอบถาม Pre-test จำนวน 30 ฉบับได้ค่าเท่ากับ 0.964 ของค่าความเชื่อมั่นในแบบสอบถามในการนำไปใช้ ประกอบด้วย 1. Content Validity ที่เป็นการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคำถามของเนื้อหาที่ได้ทดสอบและตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยขอบเขตของเนื้อหานั้นจะใช้เป็นตัวกำหนดความถูกต้องของเนื้อหาที่ทดสอบตามวัตถุประสงค์และการประเมินในแบบสอบถามของการวิจัยหลังจากที่ได้สร้างแบบสอบถามและตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน (ประกอบด้วยผู้จัดการ 7 คน และผู้เชี่ยวชาญ 2 คน) ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความถูกต้องของเนื้อหาของข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อนำไปสู่การวัดในด้านที่ต้องการของการออกแบบการวิจัย

ดังนั้นในขั้นตอนแรกของความถูกต้องของเนื้อหาจะเป็นการประเมินถึงความน่าเชื่อถือของข้อคำถามและความถูกต้องของสิ่งที่ต้องการ 2. Structural Validity เราได้มีการใช้การวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความถูกต้องของโครงสร้างในการศึกษานี้ จากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นการสำรวจและโดยเฉพาะดัชนีความถูกต้องของปัจจัยได้มีการนำมาใช้ในการประเมินความถูกต้องของโครงสร้างในแบบสอบถาม การวิเคราะห์ถึงปัจจัยสามารถนำมาใช้ในการกำหนดการวัด

ของแบบสอบถามว่าดัชนีเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยในแบบสอบถาม จะมีการออกแบบเพื่อนำไปสู่การประเมินคุณลักษณะหรือดัชนีที่เลือกในการที่จะเป็น Common Load Factor ตั้งแต่การยืนยันในเรื่องของการวิเคราะห์ปัจจัย ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ในช่วงของ โมเดลในการวัดและความเหมาะสมและความถูกต้องของโมเดลที่จะมาอธิบายในผลลัพธ์ตลอดจน ผลลัพธ์ของโมเดลการวัดที่เหมาะสมดังที่จะได้มีการแสดงต่อไป หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ถึง ปัจจัยทั้ง 29 รายการในแบบสอบถามซึ่งพื้นฐานจากการรวบรวมข้อมูลมาจาก 230 ฉบับ ของแบบ สอบถาม ดัชนีของ KMO จะมีค่าเท่ากับ 0.935 ซึ่งเป็นค่าที่มากกว่า 0.6 และชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสม ของกลุ่มตัวอย่างรวมถึงค่า Sig Value ของ Bartlett test ที่น้อยกว่า 5% นอกจากนี้จากตารางที่แสดง ให้เห็นยังแสดงถึงปัจจัยตั้งแต่ปัจจัยที่ 1 จนถึงปัจจัยที่ 7 ซึ่งค่า Eigen Value นั้นจะมีค่ามากกว่า 1 และยังคงอยู่ในการวิเคราะห์ซึ่งในความเป็นจริงในตารางแสดงให้เห็นถึงแบบสอบถามใน 6 ปัจจัย และอธิบายภาพรวมของตัวแปรได้มากกว่า 83.698% ในการประเมินของโมเดลความคล่องตัวของ องค์กร ซึ่งทำให้เห็นถึงความถูกต้องของ โครงสร้างที่เหมาะสมในเรื่องของคำถามในแบบสอบถาม ดังนั้น มาตราวัดความคล่องตัวขององค์กรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ การตอบ สอน จำนวน 3 ข้อคำถาม, ความสามารถ จำนวน 3 ข้อ, ความยืดหยุ่น จำนวน 3 ข้อ และความรวดเร็ว จำนวน 3 ข้อ รวมทั้งหมด 12 ข้อคำถาม

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

4.1 ประวัติความเป็นมาและความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นคนแรกคือ Chris Argyris เริ่มขึ้นประมาณ ปี ค.ศ. 1978 จากงานเขียนชื่อ Organization Learning แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายนักเพราะมีเนื้อหาเชิง วิชาการที่เข้าใจยาก ต่อมาปี ค.ศ.1990 Peter M. Senge Ph.D. ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline: The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาได้ ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่นประจำปี ค.ศ. 2001 Peter M. Senge กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge-accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถ ของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคล ในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ตลอดจนเป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และแตกแขนง

ของความคิดจนได้รับการยอมรับเอาใจใส่เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

แนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย Senge (1990) เป็นการระบุดึงกลุ่มคนทำงานขององค์การที่มีการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเองและความสามารถขององค์การ โดยมีการริเริ่มความคิดใหม่ๆ และข้อมูลใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่ง Kreitner & Kinicki (2010) ได้ระบุดึงองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงมีการลดชั้นขององค์การและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่องของการเรียนรู้โดยตรงของแต่ละบุคคลสอดคล้องกับการศึกษาของ Robbins & Judge (2007) และ Salleh (2008) กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในระบบที่ได้รับการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและเพิ่มความสามารถในการปรับตัวตลอดจนการเปลี่ยนแปลงขององค์การจากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) พบว่าการให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ของทุกคนในระดับขององค์การ โดยถือว่าบุคคลมีธรรมชาติที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดให้กับชีวิต ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญ การแสวงหาหนทางให้คนมีความสามารถในการเรียนรู้ มีความสามารถที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้คนได้ปรับเปลี่ยน โลกทัศน์และมองภาพรวม ส่งเสริมให้คนในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้ยังสามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติในการทำงาน จึงสรุปได้ว่าแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ โดยองค์การมีบทบาทเป็นผู้สร้างและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมมององค์การ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์การ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคลากร เนื่องจากการเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นแล้วก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์การและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งในอนาคตสามารถทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ |
|---------------------------|--|
| Hishamuddin et al. (2012) | องค์การที่มีการตระหนักถึงการจัดการกับการเรียนรู้ซึ่งรวมไปถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ |
| Rush (2011) | การเรียนรู้ ความมุ่งมั่นในการดำเนินงานขององค์การเพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบและความอยู่รอดขององค์การ |
| Song et al. (2009) | องค์การที่มีโครงสร้างในการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ขององค์การได้อย่างต่อเนื่อง |
| Moilanen (2005) | องค์การที่ได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการเรียนรู้ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| Lopez et al. (2005) | กระบวนการพลวัตของการสร้าง การครอบครองและการบูรณาของความรู้ที่มุ่งไปที่การพัฒนาของทรัพยากรและความสามารถที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่ดีกว่า |
| Gorelick et al. (2004) | กลุ่มบุคคลหรือทีมงานที่มีความต่อเนื่องในการมีส่วนร่วมในกระบวนการที่ได้มีการบันทึก จัดเก็บเผยแพร่และนำมาความรู้มาใช้ใหม่ในการเรียนรู้ |
| Watkins & Marsick (2003) | องค์การที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถถ่ายโอนข้อมูลได้ |
| Senge (1990) | องค์การที่มีความสามารถสร้างผลงาน มีรูปแบบการขยายตัวของความคิดที่ใหม่ ๆ มีความปรารถนาร่วมกันและมีการเรียนรู้ของคนอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน |
| Garvin (1993) | องค์การที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้างและแสวงหาในการถ่ายโอนความรู้และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมรวมถึงการสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ใหม่และข้อมูลเชิงลึก |
| Dodson (1993) | องค์การที่มุ่งสร้างโครงสร้างและกลยุทธ์เพื่อที่จะเสริมสร้างและขยายองค์การการเรียนรู้ |
| Gephart et al. (1996) | กระบวนการเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์การตรวจสอบ การพัฒนารวมถึงการจัดการและการจัดตำแหน่งในเรื่องของเป้าหมายและนวัตกรรม |

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่นักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้นอาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาปลีกย่อยแต่ความหมายหลักส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึงองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้างและแสวงหาเพื่อการถ่ายโอนความรู้และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ใหม่และข้อมูลเชิงลึก โดยองค์กรนั้นจำเป็นต้องมีการตระหนักถึงการจัดการเกี่ยวกับการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

4.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรยังคงเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและนักวิจัยเพราะความสามารถโดยธรรมชาติของการเรียนรู้ได้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและสร้างความสามารถหลักขององค์กรเพื่อทำให้ดีกว่าคู่แข่ง โดยองค์กรที่เป็นเชิงรุกจะมีกลยุทธ์ในการคิดและมีความสามารถในการปรับตัวมีความยืดหยุ่นที่จะได้รับการเรียนรู้ใหม่ๆ แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีการยอมรับและแพร่กระจายไปในวงกว้างโดยนักวิชาการได้ศึกษาและนำเสนอมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดปัจจัยบริบทที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่ไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญกับนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นความคิดที่มีการใช้งานข้อมูลเชิงลึกจากธุรกิจที่แตกต่างจากองค์กร บุคคลหรือประชาชนองค์ประกอบและลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้ของบุคคล ขบวนการและกำลังใจ ค่านิยมร่วมการเรียนรู้ของทีม การคิดเชิงระบบ การเป็นผู้นำการไหลของความรู้ หรือข้อมูลทั้งหมดเหล่านี้ยังมีการเสนอที่เป็นข้อสรุปว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถนำไปใช้จัดการธุรกิจที่หวังผลกำไรหรือองค์กรธุรกิจที่ไม่หวังผลกำไร (Akhtar & Khan, 2011) ได้มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับองค์กรการเรียนรู้กับตัวแปรหรือปัจจัยอื่นการศึกษาดังกล่าวรวมถึงการรับรู้ขององค์กร ในการเรียนรู้และประสิทธิภาพการทำงาน โดยการเรียนรู้หลักขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของพนักงานและการเรียนรู้ขององค์กรนำไปสู่ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Hague, 2008) รวมถึงการศึกษาของ Scuderi (2007) ที่ศึกษาถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผู้นำ ซึ่งพบว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากแบบดั้งเดิมที่อยู่ในภาวะเบียบและข้อบังคับให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำที่สามารถช่วยรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้ดี เช่นเดียวกับที่ผู้นำที่ได้มีการกระตุ้นให้ติดตามการทำงาน ซึ่งในการทำงานร่วมกันที่มีต่อความสำเร็จของกลุ่มเช่นเดียวกับที่เป้าหมายของแต่ละบุคคล (Milic et al., 2012)

ในการศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ Senge (1990) เสนอว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลักการสำคัญ คือวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้วินัย ทั้ง

5 ประการ สามารถเสริมสร้างให้เกิดภายในองค์กรได้ด้วยการนำไปปฏิบัติจริงในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวินัยหลักการของ Senge เป็นวิธีการเชื่อมต่อในทุกระดับที่เป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อบรรลุความสำเร็จ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ 5 ประการ เป็นคำแนะนำเพื่อช่วยเปลี่ยนวิธีการคิดในระดับบุคคลให้มีปฏิสัมพันธ์เปลี่ยนวิธีการดำเนินงานขององค์กรเหล่านี้ เป็นเครื่องมือที่บุคคลสามารถใช้ เพื่อนำทางโครงสร้างองค์กรสามารถระบุและอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นได้และความขัดแย้งภายในองค์กรเมื่อเกิดขึ้นนอกจากนี้ Senge ได้แนะนำหลักการของเขาช่วยให้บุคคลทำให้เกิดการตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรและบุคคลมากขึ้น กรอบแนวความคิดนี้ พนักงานสามารถเรียนรู้หลักการที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติขององค์กรผลงานขององค์กร รวมถึงความเชื่อของฝ่ายจัดการ และวิธีการปฏิบัติของการเรียนรู้ขีดความสามารถ จะมีผลต่อพนักงานทุกระดับขององค์กรในการดำเนินงานภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้หลักการควรมีหลักฐานของการเจริญเติบโตทั้งในระดับองค์กรและรายบุคคล (Rosalee, 2011)

4.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge, 1990 ในการศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับ Dahanayake & Gamlath (2013), Som (2012), Sahaya (2012), Sharifirad (2011), Samer (2010) ซึ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ Senge, 1990 ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง องค์กรที่ประกอบไปด้วยเรื่องของบุคคลที่ใฝ่รับการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาเรื่องของคุณรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งรูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงานหรือการเรียนรู้ในหน้าที่ นอกจากนี้องค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ นั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลดังกล่าว จากความรู้ที่บุคคลดังกล่าวมีเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

2. รูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แนวทางขององค์กรที่ส่งผลต่อแนวคิดของตัวบุคคล ซึ่งจะมีความสอดคล้องและอิทธิพลในแนวทางการปฏิบัติของบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการทำงานว่าจะมีลักษณะอย่างไร ด้วยเหตุผลนี้องค์กรต้องมีพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคลากรต้องการกับสิ่งที่องค์กรต้องการเพื่อนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล ซึ่งส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น โดยจุดหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นทั้งที่เป็นแบบทางการ (Formal) และไม่เป็นแบบทางการ (Informal) โดย

จะก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดที่มีการดำเนินงานร่วมกันภายใต้บริบทขององค์การ การดำเนินการดังกล่าว อาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพในการฝึกฝนการเรียนรู้ของทีมให้มีประสิทธิภาพ

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการเชื่อมสิ่งต่างๆ ซึ่งทำให้เห็นภาพความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ รวมถึงความเข้าใจและมีเหตุผล ซึ่งเป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 6 แสดงตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้และแหล่งอ้างอิง

ตารางที่ 6 แสดงตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้และแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี.ศ) | บุคคล ที่รอบรู้ | รูปแบบ ความคิด | การมี วิสัยทัศน์ร่วม | การเรียนรู้ เป็นทีม | การคิด เชิงระบบ |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------------|------------------------|--------------------|
| Dahanayake & Gamlath (2013) | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| Samer (2010) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Som (2012) | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| Sahaya (2012) | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| Forozandeh et al. (2011) | | | ✓ | ✓ | |
| Sharifirad (2011) | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| Herrera et al. (2007) | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| Marsick & Watskins (2003) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Watkins & Marsick (1996) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Senge (1990) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2) รูปแบบความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้ (Senge, 1990; Samer, 2010)

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยในการพัฒนาควรเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้ในหน้าที่การงาน (On The Job Learning) โดย Senge ได้กล่าวว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลเรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้เป็นรากฐานที่สำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้นความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะอะไรมีความสำคัญต่อเราต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคตที่เพิ่งได้สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวตนขึ้นตอบตัวเองได้

2. รูปแบบความคิด (Mental Model) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการทำงานว่าจะมีลักษณะอย่างไร ด้วยเหตุผลนี้้องค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคลากรต้องการ (Self Vision) กับสิ่งที่้องค์การต้องการ (Organization Vision) ซึ่ง้องค์การควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันทำให้คนใน้องค์การมีแนวความคิดไปในทางเดียวกัน นำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเรียนรู้ทัศนคติและความเข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน ผ่านทักษะการคิดวิเคราะห์เป็นตรวจสอบว่าทัศนคติ ความเข้าใจมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออก ส่วนทักษะการสืบค้นเป็นดัชนีบอกว่าจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร จะเข้าไปแก้ไขกับประเด็นซับซ้อนอย่างไร ในการปฏิบัติงานของทักษะอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะ 2 ประการนี้ด้วยกันเสมอ ทำอย่างไรที่จะรักษาทั้ง 2 ทักษะนี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งดั้งเดิม Senge เชื่อว่าการเรียนรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตัวเอง และผู้ร่วมงานแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นจึงต้องอาศัยวินัยด้านการเรียนรู้ระบบและคิดทั้งระบบ (System Thinking) เข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลังสูงสุด ผู้บริหารและผู้นำทั้งหลายพึงผสมผสานแบบแผนความคิดอ่านตนเข้ากับการฝึกฝนทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ปัญหาในการปรับโครงสร้าง้องค์การ ฝึกทักษะในการคิดวิเคราะห์ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทายต้องพัฒนาการรู้ทัศนคติและความเข้าใจแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ของ้องค์การ และวิสัยทัศน์ของบุคคลส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดหมายของ้องค์การแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลใน้องค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) โดยผู้นำต้องมีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาให้ได้ก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคลให้ความสำคัญเกี่ยวกับความคิดได้ คิดเป็นจากนั้นแบ่งปันให้กับผู้อื่นได้รู้ ได้เข้าใจ การสร้างเป้าหมายของกลุ่ม และวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วมกันนี้เป็นอุดมคติในการปกครอง ซึ่ง้องค์การ ้องค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ

และยึดถือคุณค่าใดเป็นหมายร่วมกันที่ดี ต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิต นอกจากนี้การใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้งสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ คิดทำ คิดพัฒนา ดังนั้นการรับรู้และคิดทั้งระบบจะมีส่วนช่วยสนับสนุนเป้าหมายร่วมกันให้เป็นจริงได้โดยอาศัยกระบวนการสืบค้นและการรับรู้ทันที่สนคดีและความเข้าใจของตัวเอง

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียว ในองค์การควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดเป็นความรู้ความคิดร่วมกันภายในองค์การ การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์การ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพในการฝึกฝนการเรียนรู้ของทีม โดยสมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกฉาน หลายคนคิดดีกว่าให้บุคคลคนเดียวคิดภายในทีม ต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน บทบาทสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆด้วย ซึ่งจะช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้นในการคิดร่วมกันของคนสองคนซึ่งมากกว่าผลของแต่ละคนร่วมกัน (Team Learning) จำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์ ต้องมีการอภิปรายเสนอมุมมองต่างๆ แล้วมีการอภิปรายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดี นำไปสู่การตัดสินใจเลือกหาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกัน เพื่อความเข้าใจที่ดีฝึกฝนใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดที่มีความเข้าใจ เชื่อมโยง มีความเชื่อในทฤษฎีระบบเป็นพื้นฐานในสมอง คนปกติมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบในสรรพสิ่งที่อยู่ในโลกที่สอดคล้องกับทฤษฎีระบบอยู่แล้ว เพียงแต่ความสามารถในการทำได้ดีในระดับความเข้มข้นของระบบแตกต่างกัน โดยการคิดเชิงระบบนั้นสามารถแยกออกได้เป็น 2 ระบบการคิด คือ การคิดระบบโดยอ้อม คือ การคิดเชิงระบบโดยอาศัยพื้นฐานแห่งการคิด เช่น การวิเคราะห์ การอุปมาอุปมัย การคิดสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การประเมินค่า ฯลฯ และการคิดระบบโดยตรง คือ การคิดที่มุ่งกระทำโดยตรง มีเป้าหมายกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่จำแนกรูปแบบการคิดตามพื้นฐานของมนุษย์ แต่แยกรูปแบบการคิดโดยมุ่งที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยจำแนกออกเป็น 3 แบบ คือ 1) การคิดเพื่อรู้เข้าใจหน่วยระบบ 2) การคิดเพื่อวิเคราะห์และประเมินหน่วยของระบบ 3) การคิดเพื่อออกแบบ และก่อตั้งหน่วยระบบ การคิดสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็ตามโดยพิจารณาเห็นความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบในตัวของมันเอง แนวคิดลักษณะนี้เป็นไปตามแนวคิดของทฤษฎีระบบ (System Theory) และแต่ละประเภทยังแยกออกไปได้อีก ดังต่อไปนี้ การที่คนในองค์การมีความสามารถที่จะเชื่อมต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์

กันอย่างเป็นระบบอย่างเข้าใจและมีเหตุมีผลเป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยพิจารณาจากความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการและงานวิจัยแล้ว สามารถคัดสรรองค์ประกอบได้ 4 องค์ประกอบ ที่จะเป็กรอบแนวแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 บุคคลที่รอบรู้

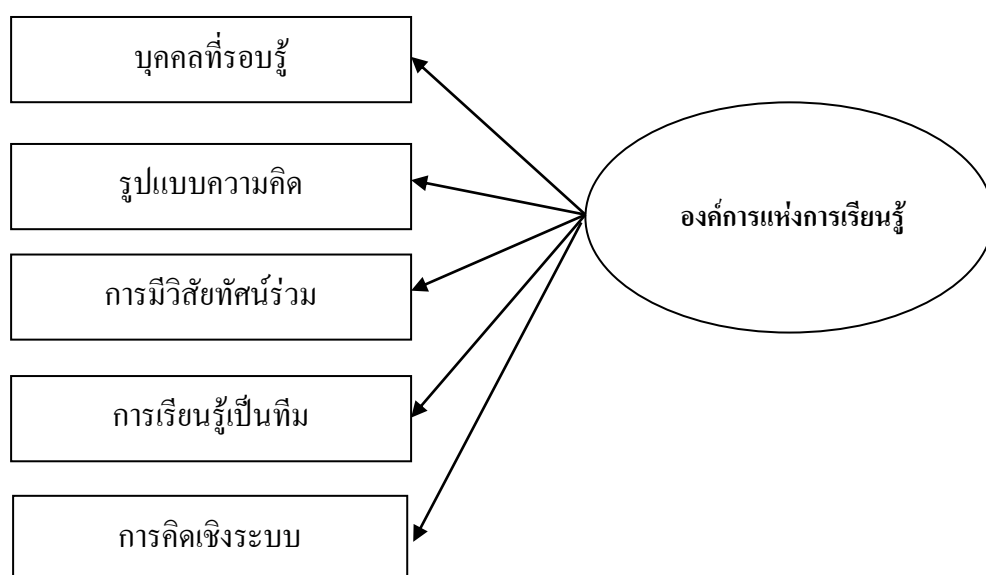
องค์ประกอบที่ 2 รูปแบบความคิด

องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม

องค์ประกอบที่ 5 การคิดเชิงระบบ

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างโมเดลขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ได้ ดังภาพประกอบที่ 4



ภาพประกอบที่ 4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

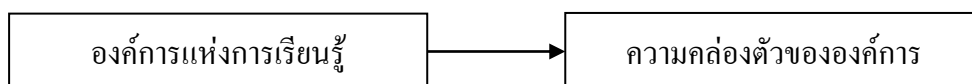
4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมวิจัยก่อนหน้านี้ได้มีการกำหนดถึงความคล่องตัวขององค์กรว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงภายในและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายนอก โดยองค์กรนั้นสามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการบริหารเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากลักษณะและการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปรับปรุงความสามารถขององค์กร ซึ่งพื้นฐานของความคล่องตัวขององค์กร คือการที่ทุกองค์กรจะต้องมีการแจ้งเตือนของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กร จากนั้นจะต้องมีการประมวลผลสัญญาณและตอบสนองอย่างเพียงพอ รวมถึงการตระหนักถึงผลกระทบที่แต่ละส่วนของข้อมูลที่สามารถตอบสนองในเชิงรุก และอาจจำเป็นต้องจัดตำแหน่งใหม่ของทรัพยากร นอกจากนี้แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรก็ยังสามารถที่จะมีการเรียนรู้และปรับปรุงความมีสมรรถนะของตน ซึ่งสมรรถนะหมายถึงความสามารถขององค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการรับรู้และการตอบสนอง รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์การมีส่วนร่วมในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบไดนามิก โดยองค์กรที่มีความคล่องตัวขององค์กรนั้นจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยลำดับความสำคัญของการกระทำนั้นจะให้ความสำคัญไปที่เรื่องของการปฏิบัติงานและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกิดขึ้นทำให้เห็นได้ว่างานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งได้แก่ งานวิจัยของ Yaghoubi (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรที่มีความคล่องตัวขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงการตอบสนองอย่างชาญฉลาดและสมบูรณ์ ในเรื่องของความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในการแข่งขันในตลาดและประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Young (2013) ได้มีการระบุถึงผลกระทบของการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีความคล่องตัวขององค์กรของสถาบันการเงิน พบว่า พฤติกรรมของผู้นำจะส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กร นอกจากนี้ ในงานวิจัยของ Worley and Loaler (2010) ยังได้ระบุว่าความคล่องตัวขององค์กรนั้นเป็นส่วนที่อยู่ในการออกแบบขององค์กร เพราะเปรียบเสมือนรากฐานที่สำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทและสร้างความมีประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ความคล่องตัวขององค์กรนั้นยังเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและมีความไม่แน่นอน จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เห็นว่าองค์กรที่มีความคล่องตัวขององค์กร จะทำให้องค์การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในสถาบันทางการเงินทั้งหลายได้มีการประยุกต์ใช้ในเรื่องของการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มสมรรถนะความคล่องตัวขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และความคล่องตัวขององค์กร เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่ามีงานวิจัยที่ได้มีการศึกษาก่อนหน้านี้ เกี่ยวกับการจัดการแห่งการเรียนรู้และความคล่องตัวขององค์กร ผู้วิจัยได้แสดงกรอบแนวความคิดและสมมติฐานงานวิจัย ดังภาพประกอบที่ 5 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร

H4: องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์กร



ภาพประกอบที่ 5 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และความคล่องตัวขององค์กร

4.5 การวัดองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น Haque (2008) ที่ได้มีการศึกษาเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงสำหรับกลุ่มธุรกิจการให้บริการในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้กับความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร โดยใช้โครงสร้างของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Watkins & Marsick (1993, 1996, 1999) โดยการศึกษาดังกล่าวได้ใช้ตัวชี้วัดจากแบบของโครงสร้างจำนวน 7 ตัวชี้วัด ซึ่งได้แก่ 1) ด้านการสร้างโอกาสของการเรียนรู้ 2) ด้านการส่งเสริมและความต้องการ 3) ด้านความร่วมมือและการเรียนรู้ของทีม 4) ด้านการสร้างระบบเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้แบบเผยแพร่ 5) ด้านอำนาจของตัวบุคคลจนนำไปสู่การเลือกมุมมอง 6) ด้านสภาพแวดล้อมของการติดต่อ 7) ด้านกลยุทธ์ของผู้นำในการเรียนรู้ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล การสำรวจได้มีการใช้แบบสอบถามในการสำรวจจากพนักงานเต็มเวลา สำหรับกิจการให้บริการค่า Validity จะแสดงให้เห็นจากการศึกษา Face Validity ที่ได้มีการศึกษาจากงานวิจัยที่ผ่านมา ส่วนการทดสอบค่า Reliability ใช้การทดสอบค่า Cronbach's Alpha Coefficient ในการทดสอบองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ที่ 0.96 ผลที่ได้มีความสอดคล้องกับค่างานวิจัยที่ได้มีการศึกษาในอดีต สำหรับข้อคำถามสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้ มีทั้งหมด 21 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านการสร้างโอกาสของการเรียนรู้ จำนวน 3 ข้อ ด้านการส่งเสริมและความต้องการ จำนวน 3 ข้อ ด้านความร่วมมือและการเรียนรู้ของทีม จำนวน 3 ข้อ ด้านการสร้างระบบเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้แบบเผยแพร่ จำนวน 3 ข้อ ด้านอำนาจของตัวบุคคลจนนำไปสู่การเลือกมุมมอง จำนวน 3 ข้อ ด้านสภาพแวดล้อมของการติดต่อ จำนวน 3 ข้อ ด้านกลยุทธ์ของผู้นำในการเรียนรู้

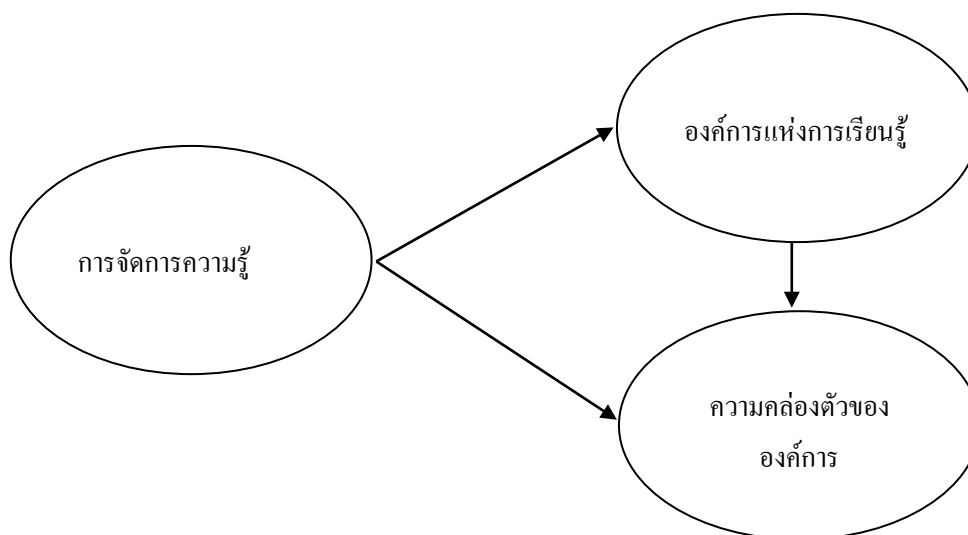
จำนวน 3 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณ 7 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ ไม่เคยดำเนินการจนไปถึงดำเนินการตลอดเวลา ส่วนการศึกษาของ Sharifirad (2011) เป็นการศึกษาเพื่อประเมินความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของการวัดวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้จากบริบทในประเทศอิหร่าน โดยงานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์จากการทบทวนเรื่องของการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งการศึกษาดังกล่าวจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้มาจากกิจการที่เป็นธุรกิจการให้บริการ 54 กิจการ โดยการศึกษาดังกล่าวได้ใช้ตัวชี้วัดจำนวน 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านการสร้างโอกาสของการเรียนรู้ 2) ด้านการส่งเสริมและความต้องการ 3) ด้านความร่วมมือและการเรียนรู้ของทีม 4) ด้านการสร้างระบบเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้แบบเผยแพร่ 5) ด้านอำนาจของตัวบุคคลจนนำไปสู่การเลือกมุมมอง 6) ด้านสภาพแวดล้อมของการติดต่อ 7) ด้านกลยุทธ์ของผู้นำในการเรียนรู้ ซึ่งประยุกต์มาจาก Watkins & Marsick ปี 2003 โดยการทดสอบจะแยกจาก 7 ตัวชี้วัด แล้วทำการแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) การเรียนรู้ส่วนบุคคล 2) การเรียนรู้เป็นทีม 3) การเรียนรู้ทั้งองค์การ 4) การเรียนรู้ทั้งหมด ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล การสำรวจได้มีการใช้แบบสอบถามในการสำรวจจากผู้บริหารของธุรกิจการให้บริการ ค่า Validity จะแสดงให้เห็นได้จาก CFA ซึ่งสอดคล้องกับการวัดของ (Yang et al., 2004) ส่วนการทดสอบค่า Reliability ใช้การทดสอบค่า Cronbach's Alpha Coefficient ซึ่งสอดคล้องกับการวัดของ (Yang et al., 2004) สำหรับข้อคำถามสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้ มีทั้งหมด 54 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านการสร้างโอกาสของการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อ ด้านการส่งเสริมและความต้องการ จำนวน 7 ข้อ ด้านความร่วมมือและการเรียนรู้ของทีม จำนวน 7 ข้อ ด้านการสร้างระบบเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้แบบเผยแพร่ จำนวน 7 ข้อ ด้านอำนาจของตัวบุคคลจนนำไปสู่การเลือกมุมมอง จำนวน 7 ข้อ ด้านสภาพแวดล้อมของการติดต่อ จำนวน 7 ข้อ ด้านกลยุทธ์ของผู้นำในการเรียนรู้ จำนวน 12 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็นมีลักษณะเป็นมาตราส่วน 6 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ จากระดับมากที่สุดจนไปถึงน้อยที่สุด และจะมีความสอดคล้องกับ Yang (2003) โดยค่า Reliability จะอยู่ระหว่าง 0.80-0.87 และค่า Coefficient Alpha จะอยู่ระหว่าง 0.88-0.94 สำหรับข้อคำถามสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้ มีทั้งหมด 43 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จำนวน 7 ข้อ ด้านการส่งเสริมและความต้องการ จำนวน 6 ข้อ ด้านการเรียนรู้ของทีม จำนวน 6 ข้อ ด้านระบบที่ฝังตัวในองค์การ จำนวน 6 ข้อ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถ จำนวน 6 ข้อ ด้านการเชื่อมต่อระบบ จำนวน 6 ข้อ ด้านกลยุทธ์ของผู้นำจำนวน 6 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็นมีลักษณะเป็นมาตราส่วน 6 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ ไม่เคยดำเนินการจนไปถึงดำเนินการตลอดเวลา

ตอนที่ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและจากภายนอกองค์กร ทำให้หน่วยงานต่างๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การปรับตัวขององค์กรในปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตได้ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ความสามารถที่องค์กรต้องส่งมอบสินค้าที่มีคุณค่าและคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว จากการศึกษาของหน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าในปัจจุบันและอนาคตด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้ขอบเขตของการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรไม่มีตำแหน่งที่ชัดเจน ลูกค้าน่าจะเลือกสินค้าโดยดูจากประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความหลากหลาย ความสะดวกสบาย ความตรงต่อเวลาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการเป็นสำคัญ โดยจะอยู่ภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากลมากขึ้น นอกจากนี้องค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการบริหารงานในองค์กรมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้า และเจ้าของปัจจัยการผลิตได้สะดวกยิ่งขึ้น

การดำเนินงานขององค์กรในสภาพแวดล้อมปกติองค์กรอาจมีเวลาในการรับมือกับการแข่งขันได้ แต่เมื่อไรก็ตาม ที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดเดาได้ การตั้งรับ (Reactive) จึงไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ แต่หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จ องค์กรนั้นต้องใช้วิธีรุก (Proactive) ซึ่งต้องใช้การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคคลในองค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง มีการอุทิศตนและสามารถที่จะเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหนทางเดียวที่จะรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้ โดยเป็นองค์กรของพนักงานที่ทรงความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Marvel (2006) ซึ่งได้ระบุว่า ความรู้ที่เกิดขึ้นจะสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรได้ทำการรวบรวมค้นหาแลกเปลี่ยนและนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการศึกษาถึง การจัดการความรู้ สามารถสร้างโมเดลของปัจจัยที่มีความสำคัญของอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ได้ดังภาพประกอบที่ 6



ภาพประกอบที่ 6 องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้

จากภาพประกอบที่ 6 แสดงองค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สังเคราะห์ได้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (Darroch, 2003; Gottschalk, 2006; Park, 2006, Cohen, 1990; Kucza, 2001; Hassan et al., 2010, Garvin, 1993; Dodson, 1993; Hishamuddin et al., 2012)

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบข้างต้น ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบย่อย ได้ดังนี้

5.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้เริ่มต้นและเป็นที่ยอมรับอย่างสูงในช่วงปี ค.ศ.1995-1996 หลังจาก that Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือที่ชื่อว่า “The Knowledge Creating Company” ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กร ซึ่งระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/ ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ/ เอกสาร/ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI-Knowledge Conversion ในการอธิบายทำให้หนังสือดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา โดยผู้นำทางธุรกิจมากมายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ อีกทั้งมีการตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับแนวคิดนี้ออกเป็นจำนวนมาก และได้รับความนิยมต่อมา ได้แก่ “Intellectual Capital” ของ Tom Stewart, “The New Organization Wealth” ของ Karl Erik Sveiby และ “The Ken OAakening” ของ Debra Amiotion สำหรับประเทศไทย โดยเฉพาะองค์การภาครัฐฯ ได้เริ่มนำเรื่องของการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือทางการบริหาร เมื่อมีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่ง

เนื้อหาของพระราชกฤษฎีกานี้ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารความรู้ของส่วนราชการใน มาตรา 11 โดยมีข้อความว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และข้อมูลข่าวสาร และสามารถ ประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เหมาะสม กับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยน ทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อ ประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการ ให้เกิดผล สัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมาย หรือคำจำกัดความของคำว่า “การจัดการ ความรู้” โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่าจัดการความรู้ ดังตารางที่ 7 ความหมายของการจัดการความรู้

ตารางที่ 7 ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของการจัดการความรู้ |
|------------------------|--|
| Velazquez. (2014) | ยุทธศาสตร์องค์กรที่มุ่งเป้าไปที่การส่งเสริมและการเปลี่ยนแปลง ความรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร |
| Osama et al. (2013) | กระบวนการจัดการความรู้ที่ช่วยให้องค์กรสามารถระบุคัดเลือก จัดระเบียบ เผยแพร่และการถ่ายโอนข้อมูลได้ |
| JOAadekar (2011) | ระบบการรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการปฏิบัติ และนโยบายภายในองค์กรเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีคุณภาพมี ความได้เปรียบในการแข่งขัน |
| Jashapara (2010) | กระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความรู้, ความรู้ใน องค์กร, การแบ่งปันความรู้ (ทั้ง Tacit และ Explicit) และการ ประยุกต์ใช้ความรู้ |
| Durkovic et al. (2010) | ระบบการจัดการความรู้ที่นำมาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของ ผู้บริหารในองค์กร |
| Birol et al. (2010) | การรวมประเด็นที่สำคัญการพัฒนาความรู้การใช้ความรู้เพื่อทำให้เกิด ความมีประสิทธิภาพและการกระจายของความรู้ในองค์กร |
| Gottschalk (2006) | การลดความซับซ้อนและการปรับปรุงกระบวนการของการใช้ความรู้ ร่วมกันรวมถึงการดึงความรู้ที่มีอยู่มาทำให้เกิดประโยชน์ |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของการจัดการความรู้ |
|-----------------------|---|
| Park (2006) | การแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นเพื่อใช้สำหรับการควบคุมและการป้องกัน เพื่อใช้ในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร |
| Darroch (2003) | กระบวนการสร้างความรู้และการบริหารจัดการความรู้ร่วมกัน ตลอดจนนำความรู้ที่มีอยู่ไปเผยแพร่ |

จากที่นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ดังข้างต้น การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้และการบริหารจัดการร่วมกันขององค์กร รวมถึงการเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งจากความหมายดังกล่าวส่งผลทำให้ลดความซับซ้อนและการปรับปรุงกระบวนการของการทำงานร่วมกัน รวมถึงการทำให้เกิดประโยชน์ โดยการดึงความรู้ที่มีมาใช้ในการแบ่งปันความรู้ที่จำเป็น ตลอดจนการควบคุมและการป้องกัน

ในการศึกษาที่ผ่านมา ทำให้พบว่าองค์กรที่เข้าใจระบบของกระบวนการจัดการความรู้จะส่งผลทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น เวลาในการตอบสนองที่เร็วขึ้นในประเด็นที่สำคัญ การเพิ่มขึ้นของผลประโยชน์ ผลผลิตมีการปรับปรุงการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มขึ้นของโอกาสทางธุรกิจ ต้นทุนลดลง การเผยแพร่การปฏิบัติงานที่ดี การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด การเพิ่มขึ้นของมูลค่าราคาและพนักงานมีความสนใจที่มากขึ้น (KPMG, 1998) นอกจากนี้ Davenport & Prusak (1997) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้จะต้องประกอบไปด้วย 3 เนื้อหา ดังนี้ 1) เป็นการสร้างความรู้ที่ชัดเจน และแสดงถึงบทบาทของความรู้ที่อยู่ในองค์กร 2) เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรความรู้อย่างเข้มข้น โดยการให้กำลังใจและส่งเสริมพฤติกรรมที่อยู่ร่วมกัน โดยการแชร์ความรู้ 3) เพื่อสร้างความรู้ที่มีผลต่อโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นระบบทางเทคนิค รวมถึงการติดต่อกันในหมู่กลุ่มคนในเรื่องช่องว่าง, เวลา, เครื่องมือ, การให้กำลังใจและความร่วมมือสอดคล้องกับ Aujirapongpan et al. (2010) ซึ่งได้ศึกษาประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า ความรู้ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการทบทวนวรรณกรรมส่วนมากจะเชื่อมต่อกความสำเร็จของประสิทธิภาพของการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่สามารถสรุปได้เป็น 3 ด้าน คือด้านประสิทธิภาพ ด้านการปรับตัว และด้านนวัตกรรม ซึ่งหนึ่งสิ่งที่ได้รับประโยชน์จากประสิทธิผลการจัดการความรู้เป็นประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจในองค์กรนั้น หมายความว่ามันช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับความค่องตัวขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความ

คลังตัวขององค์กร ความรวดเร็วในการทำงาน สมรรถนะขององค์กร ดังตารางที่ 8 แสดงตัวแปร การจัดการความรู้กับความคลังตัวขององค์กรและแหล่งอ้างอิง

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรการจัดการความรู้กับความคลังตัวขององค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปีค.ศ) | การสร้าง ความรู้ | การจัดเก็บ ความรู้ | การเผยแพร่ ความรู้ | การประยุกต์ ใช้ความรู้ |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Seresty (2014) | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Saini (2013) | | ✓ | | |
| Bourini, KhOAaldehy & Al-Qudah (2013) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Shaabani, Ahmadi & Yazdani (2012) | | | | ✓ |
| Mehrabani & Shajari (2012) | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Durst & Edvardsson (2012) | ✓ | ✓ | | |
| Kayani & Zia (2012) | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Fong & Choi (2009) | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Lettieri et al. (2004) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Zolingen et al. (2001) | ✓ | | ✓ | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 2) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) 3) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Dissemination) 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความรู้ใหม่ ขึ้น โดยมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ คือ การระบุความรู้ โดยระบุว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างใน กระบวนการดำเนินงาน และองค์การยังขาดหรือต้องการความรู้อะไรบ้าง โดยแหล่งความรู้อยู่ที่ใด อยู่กับใคร การแสดงความต้องการเป็นกระบวนการได้มาซึ่งความรู้โดยความรู้จะอยู่ใน 2 รูปแบบ คือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) การแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ส่วนจะสัมพันธ์กับการสร้างความรู้ระหว่างความรู้ 2 ประเภท โดยความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจะถูกนำไปใช้ในขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร การสร้างความรู้ใหม่ เกี่ยวข้องกับการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่องค์กร ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถ

เป็นผู้สร้างความรู้และได้รับประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ ซึ่งมีรูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้ (Cohen, 1990; Kucza, 2001; Hassan et al., 2010)

2. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นการจัดเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ขององค์การทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์การ พร้อมทั้งการเข้ารหัสความรู้ เพื่อให้ความรู้ที่จัดเก็บนั้นง่ายและสะดวกในการเข้าถึง เมื่อคนต้องการการจัดเก็บความรู้สามารถดำเนินการได้ โดยการจัดเก็บความรู้ในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ หรือจัดเก็บความรู้ในสมอง หรือความจำของคนแต่ละคน การจัดเก็บความรู้มีเป้าหมายสำคัญ คือการดำเนินการ เพื่อจัดเก็บความรู้ขององค์การมิให้สูญหายไป ซึ่งหลายครั้งองค์การมักสูญเสียข้อมูลและความรู้บางประการ เมื่อมีการปรับปรุงองค์การด้วยระบบต่างๆ ดังนั้น องค์การต้องมีการเลือกระบบจัดเก็บที่ดี มีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อจัดเก็บความรู้แล้วต้องมีการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย มีความสมบูรณ์ถูกต้อง รวมถึงการจัดเกลาภาษาและรูปแบบให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (LOAson, 2002)

3. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Dissemination) การถ่ายโอน และเผยแพร่ข้อมูลความรู้ และสารสนเทศตลอดทั่วทั้งองค์การ ทั้งที่โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งเป็นการสื่อสาร โดยใช้เครื่องมือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ การกระจายความรู้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูล/ ความรู้ให้ผู้รับ ซึ่งไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่ายๆ ว่าเป็นแบบ "Supply-Based" เช่นการส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ ซึ่งโดยทั่วไป มักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ ความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ 2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ "Demand-Based" องค์การควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ "Push" และ "Pull" เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ ความรู้ (Adli, 2005; Bhatt, 2001)

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์การมาทำการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้เข้ากับการทำงานในแต่ละงานที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้ความรู้ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงการแก้ปัญหาในกรณีที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเมื่อมีการนำความรู้ที่จัดเก็บมาใช้จะทำให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์การมาเข้าร่วมกับความสามารถของประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคลมาร่วมกันผลที่ได้ คือเกิดการเรียนรู้ขึ้นในตัวบุคคลทั่วทั้งองค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญและจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวสำหรับองค์การ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การนำความรู้ไปใช้ ถือว่าเป็นหัวใจของการจัดการความรู้เลยก็ว่าได้ และยังถือว่าเป็นเป้าประสงค์

หลักในการจัดการความรู้ ซึ่งบุคลากรทุกคนในองค์กรควรตระหนักในประโยชน์ของการใช้ความรู้นี้ (Bhatt, 2001; Probst, 1999)

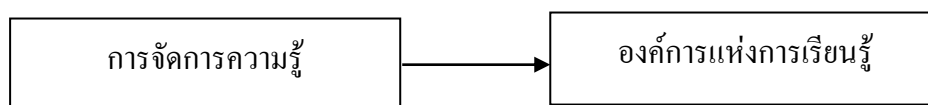
5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ามิงงานวิจัยของ Perrin (2013) ได้ทำการศึกษาถึงความสามารถขององค์การในการกำหนดนโยบายสำหรับการจัดการความรู้ในรูปแบบบูรณาการที่น่าเสนอ จะประกอบด้วยปัจจัย 4 ปฏิสัมพันธ์: ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) โครงสร้างการเรียนรู้ 3) ผลงานความรู้ 4) การเรียนรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Dehinbo (2012) พบว่าองค์การในระบบเศรษฐกิจของวันนี้ได้ตระหนักถึงความรู้ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับกลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ผลของการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ในองค์กรกลายเป็นความจำเป็นสำหรับองค์การในการกำหนดความรู้ความคิดริเริ่มสำหรับการจัดการที่เหมาะสมที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความพึงพอใจความต้องการของกลยุทธ์ทางธุรกิจ และ Sanyal (2012) ยังแสดงให้เห็นถึงองค์การแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นไปที่กระบวนการเรียนรู้ ในขณะที่การจัดการความรู้มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้ โดยสรุปแล้วการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นสิ่งเดียวกับการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งได้มีการยอมรับว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยสร้างความรู้ใหม่ๆ นอกจากนี้ยังช่วยรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยแนวทางในการพัฒนาในทางปฏิบัติความสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและองค์ประกอบของมนุษย์ของการจัดการความรู้ (KM) จะถือเป็นที่ยอมรับเพื่ออำนวยความสะดวก ความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้และวิธีการที่ควรจะนำแนวคิดมาใช้ร่วมกันในสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของ ChOAla and Joshi (2011) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั้นสามารถใช้เป็นข้อมูลให้กับองค์การเพื่อบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เป็นแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด (Best Practices) เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงาน (Performance) และ Deepak and Himanshu (2011) ยังได้กล่าวถึงการศึกษาในผลกระทบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในอินเดีย ซึ่งพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางต่างให้การยอมรับในเรื่องของการพัฒนาและระบบสนับสนุนในองค์กรจะประสบความสำเร็จไม่ได้ ถ้าหากไม่ใช้กระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และการจัดการความรู้ (KM) จากการทบทวนวรรณกรรมการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ตัวแปร 2 ตัวแปรนี้ มีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือช่วยให้้องค์การเป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในองค์กรก็ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันใน้องค์การได้ ดังนั้น

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังงานที่มีงานวิจัยได้กล่าวถึงและสนับสนุนไว้ก่อนหน้านี

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนด้วยการศึกษาถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยได้ดังภาพประกอบที่ 7 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้

H1: การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงกับองค์การแห่งการเรียนรู้



ภาพประกอบที่ 7 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้

5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์การกับการจัดการความรู้

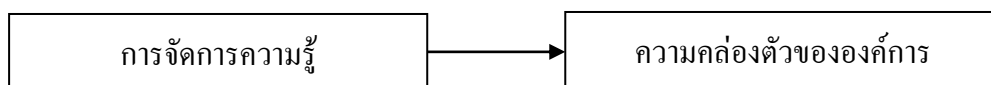
Kidd (1994) และ Durst & Edvardsson (2012) ได้กล่าวถึงสมรรถนะขององค์การโดยกล่าวว่าความคล่องตัวขององค์การที่เกิดขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มเป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตน เช่น ความรู้ที่อยู่ในกิจการ, ทักษะ, ประสบการณ์ ซึ่งปัจจุบันในกระบวนการทางข้อมูลนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับฐานข้อมูล และเกี่ยวกับกฎระเบียบ ซึ่งมีขอบเขตที่กว้างมากขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ และยังมีการอ้างอิงถึงขนาดของฐานข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ทุกวัน โดยความคล่องตัวขององค์การที่เกิดขึ้นในส่วนของกิจการนั้นจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจและการพยากรณ์ทางการตลาด (Jain et al., 2008) ดังนั้น การค้นพบความรู้จากฐานข้อมูลที่เกิดขึ้นนั้นจึงมีความสำคัญมาก สำหรับการทำให้เกิดความยั่งยืนสำหรับข้อมูลของกิจการ (Berry & Linoff, 1997; Han et al., 2000) ส่วน Naylor et al. (1999) ได้อธิบายถึงความคล่องตัวขององค์การที่เกิดขึ้นในตัวองค์กรนั้นจะเกิดจากการที่ได้มีการใช้ความรู้ทางการตลาดที่มีอยู่นั้นสร้างโอกาสในการทำกำไรในการตลาดที่มีภาวะความผันผวน นอกจากนี้ Jin et al., (2008) ยังได้มีมุมมองที่มากกว่าในเรื่องของการประยุกต์ใช้เกี่ยวกับความคล่องตัวเพื่อนำไปสู่สภาพแวดล้อมของห่วงโซ่อุปทานที่ต้องอาศัยเรื่องของการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้รวมถึงความอ่อนไหวทางการตลาด, การบูรณาการเกี่ยวกับกระบวนการ, พื้นฐานของเครือข่ายและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของระบบห่วงโซ่อุปทานและการจัดการความรู้ซึ่งจะเป็นส่วนที่ทำให้ข้อมูลประกอบและสามารถประยุกต์ให้เข้ากับเรื่องเทคโนโลยีในการสร้างเพื่อทำให้เห็นถึงเครือข่ายที่เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ความสามารถขององค์การที่จะสามารถจัดการและ

แซร์ความรู้ได้อย่างทันที ซึ่ง Yusuf et al. (1999) ได้มีการกำหนดถึงความคล่องตัวขององค์กรนั้น จะแสดงถึงความสำเร็จที่เกิดจากฐานของความสามารถในการแข่งขัน, ความเร็ว, ความยืดหยุ่น, นวัตกรรม, คุณภาพและประโยชน์ที่ได้รับ ตลอดจนการบูรณาการ การใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติที่ดีในสภาพแวดล้อมที่มั่งคั่งไปด้วยความรู้ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับลูกค้าและบริการในสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่วน Yusuf et a. (1999) ได้แสดงถึงแนวคิดของการบริหารความรู้และการตอบสนองนั้น ได้เริ่มให้เห็นใน 2 มุม ในเรื่องของความคล่องตัวขององค์กร และ Dove (1999) ได้ทำให้เห็นถึงสมการความคล่องตัวขององค์กรไว้ดังนี้ Agility = Response Ability + Knowledge Management

จากเหตุผลที่กล่าวมาทำให้เห็นได้ว่าความคล่องตัวขององค์กรที่เกิดขึ้นในตัวองค์กรนั้น เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการพัฒนาตัวขององค์กรในปัจจุบัน (Sarkis, 2001) การศึกษารวบรวมจากครั้งก่อนมีการศึกษาถึงเรื่องของความคล่องตัวขององค์กรและนวัตกรรมที่มีความสำคัญกับเรื่องของความสามารถของความรู้ (Sambamurthy et al., 2003; Cho & Pucik, 2005) ซึ่งความคล่องตัวขององค์กรนั้นจะมีการอ้างอิงถึงความสามารถที่ทำให้เห็นการความยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสมในโอกาสทางการตลาดที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยอาศัยสิ่งที่เป็นสินทรัพย์, ความรู้ และความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและน่าประทับใจ (Goldman et al., 1995; Sambamurthy et al., 2003) องค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถสร้างและบริหารในเรื่องของความรู้และการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล และประสบการณ์ของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรนั้นไปสู่การบรรลุเป้าหมายของความคล่องตัวขององค์กร (Bowman, 2002; Sambamurthy et al., 2003) โดยความคล่องตัวขององค์กรที่เกิดขึ้นนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการที่จะนำไปสู่การดำเนินงานขององค์กรที่ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ 1) การทำให้เกิดการตอบสนองได้อย่างรวดเร็วในความต้องการของลูกค้า 2) ความคล่องตัวขององค์กรนั้นจะเป็นการยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและความภักดีในตัวสินค้าและบริการ 3) จะเป็นการยกระดับความรู้ที่มีอยู่ในตัวลูกค้า และทำให้เกิดความได้เปรียบของโอกาสที่เกิดขึ้นในตลาด

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนด้วยการศึกษาถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย ได้ดังภาพประกอบที่ 8 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับความคล่องตัวขององค์กร

H2: การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์กร



ภาพประกอบที่ 8 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กร

5.4 การวัดการจัดการความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์การพบว่ามีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับการวัดการจัดการความรู้ เช่น Kourini, KhOAaldehy & Al-Qudah (2013) ที่ได้มีการศึกษาเรื่องขอบเขตของการจัดการความรู้ในกลุ่มของธนาคารพาณิชย์ การศึกษาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายความรู้ในกิจกรรมของการจัดการความรู้ ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศจอร์แดน โดยแสดงให้เห็นกิจกรรมที่ได้มีการดำเนินงานของการจัดการความรู้ 10 กิจกรรม คือ 1) ด้านการสร้างความรู้ 2) ด้านการได้มาซึ่งความรู้ 3) ด้านการกลั่นกรองความรู้ 4) ด้านการจัดเก็บความรู้ 5) ด้านการตรวจสอบความรู้ 6) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ 7) ด้านการเผยแพร่ความรู้ 8) ด้านการพัฒนาความรู้ 9) ด้านการติดต่อสื่อสารของการปฏิบัติ 10) ด้านกลยุทธ์ของความรู้ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล การสำรวจได้มีการใช้แบบสอบถามในการสำรวจจากผู้จัดการธนาคาร การทดสอบค่า Validity ใช้การทดสอบของ Pearson Correlation ในการทดสอบกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนการทดสอบค่า Reliability ใช้การทดสอบค่า Cronbach's Alpha Coefficient ในการทดสอบองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น โดยค่าที่ได้เกินกว่า 0.60 สำหรับกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้มีทั้งหมด 58 คำถาม โดยแบ่งเป็น ด้านการสร้างความรู้ จำนวน 9 ข้อ ด้านการได้มาซึ่งความรู้ จำนวน 5 ข้อ ด้านการกลั่นกรองความรู้ จำนวน 4 ข้อ ด้านการจัดเก็บความรู้ จำนวน 4 ข้อ ด้านการตรวจสอบความรู้ จำนวน 6 ข้อ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ จำนวน 4 ข้อ ด้านการเผยแพร่ความรู้ จำนวน 11 ข้อ ด้านการพัฒนาความรู้ จำนวน 5 ข้อ ด้านการติดต่อสื่อสารของการปฏิบัติ จำนวน 4 ข้อ ด้านกลยุทธ์ของความรู้ จำนวน 6 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ส่วน Saini (2013) มีการศึกษาเรื่องผลกระทบของการปฏิบัติการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรม การศึกษาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อการระบุกระบวนการของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นสำหรับกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมในประเทศอินเดีย โดยการศึกษาดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นการดำเนินงานของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นกระบวนการของการจัดการความรู้ที่เน้นเรื่องของการดูดซับความรู้, การเผยแพร่ความรู้, การถ่ายโอนความรู้, การจัดเก็บความรู้และนำความรู้มาใช้ใหม่ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล การสำรวจได้มีการใช้แบบสอบถามในการสำรวจจากระดับของผู้จัดการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้การทดสอบค่า Reliability ใช้การทดสอบค่า Cronbach's Alpha Coefficient โดยจะใช้การวัดทั้งค่า Internal Consistency Reliability และ Inter-correlate จะมีค่า 0.70 และ 0.695 แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในค่าความเชื่อมั่น นอกจากนี้ยังได้วัดค่า Kaiser-Meyer-Olkin หรือค่า KMO จาก Factor Analysis ถือว่าค่าที่ได้มีความเหมาะสมดี และค่า Bartlett's tests แสดงค่าที่ได้ 0.761 จากระดับความมีนัยสำคัญที่ 0.000 ซึ่งข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้มีทั้งหมด 12 คำถาม โดยแบ่งเป็น ด้านการดูดซับความรู้ จำนวน 3

ข้อด้านการเผยแพร่ความรู้ จำนวน 2 ข้อ ด้านการถ่ายโอนความรู้ จำนวน 2 ข้อ ด้านการจัดเก็บความรู้ จำนวน 3 ข้อ ด้านการนำความรู้มาใช้ใหม่ จำนวน 2 ข้อ และ Mehrabani and Shajari (2012) ที่ได้มีการศึกษาเรื่องของการจัดการความรู้และความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรเพื่อสร้างเป็นนวัตกรรมการบริหารแบบใหม่เพื่อให้กิจการนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพในกลุ่มของธุรกิจการผลิตในประเทศอิหร่าน โดยแสดงให้เห็นกิจกรรมที่ได้มีการดำเนินงานของการจัดการความรู้ อยู่ 7 กิจกรรม คือ 1) ด้านการระบุถึงความรู้ 2) ด้านการสร้างความรู้ 3) ด้านการรวบรวมความรู้ 4) ด้านความรู้ขององค์กร 5) ด้านการจัดเก็บความรู้ 6) ด้านการเผยแพร่ความรู้ 7) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล การสำรวจได้มีการใช้แบบสอบถามในการสำรวจจากกลุ่มคนงานที่เกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรสำหรับกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้มีทั้งหมด 26 คำถาม แบ่งเป็น ด้านการระบุถึงความรู้ จำนวน 3 ข้อ ด้านการสร้างความรู้ จำนวน 4 ข้อ ด้านการรวบรวมความรู้ จำนวน 3 ข้อ ด้านความรู้ขององค์กร จำนวน 4 ข้อ ด้านการจัดเก็บข้อมูล จำนวน 4 ข้อ ด้านการเผยแพร่ข้อมูล จำนวน 4 ข้อ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ จำนวน 4 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ส่วนการทดสอบค่า Reliability ใช้การทดสอบค่า Cronbach's Alpha Coefficient ในการทดสอบ โดยค่าที่ได้มีค่ามากกว่า 0.70 สำหรับแต่ละรายการสำหรับการตรวจสอบกรอบของโมเดลในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้ Structural Equation Modeling: SEM ในการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น การวัดโมเดลใน 7 โครงสร้างจะใช้ Confirmatory Factor Analysis: CFA ซึ่งตัวชี้วัดในความเหมาะสมของโมเดลจะแสดงได้จากค่าที่ได้ คือ CMIN/df, GFI, AGFI, CFI, TLI and RMSEA ค่าที่แสดงหลังจากที่ได้มีการปรับ โมเดลแล้วจะแสดงดังนี้ 1.58, 0.851, 0.818, 0.915, 0.902 และ 0.05 ตามลำดับ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้พบว่างานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยส่วนใหญ่จะใช้แบบสอบถามปลายเปิดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แบบสอบถามปลายปิดเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็นลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธี Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ขององค์กรใน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) (2) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) (3) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Dissemination) และ (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

6.1 ประวัติความเป็นมาและความหมาย

แนวคิดของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Ansoff, 1965; Porter, 1980 ; Porter, 2009) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้ธุรกิจเกิดขึ้นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Barney, 1991, 2001; Porter, 1985 Porter, 2009) โดยส่วนใหญ่แล้วเรื่องของกลยุทธ์ของธุรกิจนั้นจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับกิจการ (Porter, 1980 ; Porter, 2009) โดยเฉพาะสำหรับความสามารถของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางนั้นมักจะแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ของความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งจะแสดงได้จากเรื่องของการตลาด, การวิจัยทางการตลาด, กลยุทธ์ทางการตลาด, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่, การใช้เทคโนโลยี ตลอดจนกระบวนการของการผลิตและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Freel, 2000; Smit A.J., 2010) อย่างไรก็ตามสำหรับธุรกิจแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถในการพิจารณาถึงความยากง่ายของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงความเข้าใจและการประยุกต์ใช้แนวคิดทางการตลาดและเทคนิคต่างๆ โดยการระบุถึงแนวทางการส่งเสริมการขายโดยใช้การวิจัยทางการตลาด นอกจากนี้ Freel (2000) (Hassan S. R. & Hart Mark, 2016) ยังได้มุ่งเน้นในการศึกษาของธุรกิจขนาดเล็กโดยมีการพิจารณาถึงความสามารถในการบริหารที่ไม่มีศักยภาพและความสามารถทางการตลาดที่ไม่ดี โดยไม่มีการพัฒนาในเรื่องของนวัตกรรม ซึ่งจากการศึกษาทำให้เห็นถึงการพัฒนาที่เป็นเรื่องของวางแผนต้นทุน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Freel, 2000; Barber et al., 1989) ส่วน Hannon and Atherton (1998) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับระดับของกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของธุรกิจที่อยู่ภาวะของความไม่แน่นอนของธุรกิจ

นอกจากนี้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นก็ได้ออกสร้างขึ้น (Ansoff, 1965; Porter, 1980; Davidson, 1987; Buzzell and Gale, 1987) (Hall, 2014) ความได้เปรียบในการแข่งขันอาจได้รับอิทธิพลมาจากกลยุทธ์หลายอย่าง เช่น เรื่องของการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนซึ่งจะส่งผลต่อราคาที่ต่ำลงสำหรับผู้ซื้อ นอกจากนี้ยังอ้างถึงเรื่องของความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่ต่างจากคู่แข่ง โดยการอ้างถึงเฉพาะในส่วนที่เป็นส่วนสำคัญในความต้องการของตลาด (Porter, 1980) และ Porter (1985) ยังชี้ให้เห็นถึงกิจกรรมที่ได้มีการสร้างมูลค่าและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดย Ansoff (1965) ชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์ ยกตัวอย่าง เช่น กลยุทธ์เชิงรุกเพื่อใช้ในการบุกตลาดให้มากขึ้นหรือเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้การพัฒนาตลาดโดยการขยายพื้นที่หรือการกำหนดเป้าหมายตลาดใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การขยายสายผลิตภัณฑ์หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่สำหรับตลาดเดียวกัน Ansoff (1965) ยังได้อ้างถึงกลยุทธ์ที่เป็นแรงผลักดันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของเทคโนโลยี นอกจากนี้กลยุทธ์อื่นๆ สำหรับการทำให้เกิดประโยชน์สำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันช่วยทำให้สามารถลดของเสียและปรับปรุงคุณภาพได้ความมี

คุณภาพ, ผลผลิตและนวัตกรรมจะรวมอยู่ในผลิตภัณฑ์และกระบวนการคุณภาพ, การบูรณาการและการได้รับประโยชน์จากส่วนแบ่งทางการตลาด (Buzzell and Gale, 1987) (Hall, 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมาย หรือคำจำกัดความของคำว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ความหมายของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของความได้เปรียบในการแข่งขัน |
|---------------------------------|--|
| Hassan S. R.& Hart Mark, (2016) | ผลการดำเนินงานทางการเงินที่เหนือกว่า ความคิดในการดำเนินงานทางการเงินที่ดีกว่าซึ่งอาจจะพัฒนาจากช่วงของกรณีของผลตอบแทนปกติหรือรายไตรมาส การสร้างมูลค่า |
| Hall, (2014) | ลักษณะที่เกิดขึ้น โดยการขยายไปสู่ช่องว่างของกำไรและต้นทุนที่เกิดขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์ของกิจการกับผลิตภัณฑ์คู่แข่ง |
| Smit A.J., (2010) | การระบุถึงระบบที่เป็นการสร้างผลตอบแทนให้แก่กิจการ |
| Grahovac & Miller (2009) | ความแตกต่างในส่วนที่เป็นการขยายระหว่างความต้องการในตลาดของผลิตภัณฑ์และต้นทุนส่วนที่เพิ่มขึ้น |
| Foss & Knudsen (2003) | ระดับของกำไรที่มีความแตกต่างกันในการเข้าถึงโอกาสทางด้านต้นทุนที่เป็นความยั่งยืนในความเท่าเทียมกันซึ่งเกี่ยวกับความแตกต่างอาจเป็นระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างกัน |
| Powell (2002) | ความชัดเจนในเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น เรื่องของสถานที่, เทคโนโลยี, ลักษณะของผลิตภัณฑ์และอื่นๆ ซึ่งทำให้เกิดความไม่เหมือนกันหรือผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า |
| Besanko et al. (2000) | ความได้เปรียบในกำไรทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องของระดับของคู่แข่งในอุตสาหกรรม |
| Grant, (1998) | บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งเมื่อได้รับในอัตราที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องของกำไร |

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ที่นักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้นอาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาปลีกย่อยบางส่วนแต่ความหมายหลักส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่

สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก่อนที่จะสามารถเลียนแบบความสามารถขององค์กรได้

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้เห็นได้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อกิจการสามารถ ผลักดันทำให้เกิดประโยชน์มากกว่าคู่แข่ง โดยเน้นในเรื่องของความได้เปรียบทางด้านต้นทุนหรือ ผลประโยชน์ที่เกิดจากความได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ (ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์) นอกจากนี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันยังเป็นทฤษฎีที่แสวงหาส่วนที่ทำให้กิจการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการพยายามหานโยบาย เพื่อสร้างสินค้าให้มีคุณภาพสูง เพื่อขายในราคาที่สูงในตลาด ถัดมา Porter (1995) ให้ความสำคัญกับการเติบโตของกระบวนการ โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ในประเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นความจำเป็นเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งได้รับมูลค่าที่เพิ่มขึ้น ผลักดันด้านผลิตภัณฑ์สำหรับผลกำไรที่สูงขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความต้องการในการบริหารและความต้องการที่ทำให้เกิดประโยชน์สำหรับองค์กรสำหรับผลิตภัณฑ์ การประยุกต์ใช้ที่มากขึ้นและระดับที่ลดลงของระดับต้นทุน (Ranko, Berislav & Antun, 2008) Barney (1991) ซึ่งให้เห็นถึงทรัพยากรที่หายากและมูลค่าที่สามารถสร้างเพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และถ้าทรัพยากรมีความยากต่อการเลียนแบบ และยากในการทำตามจะส่งผลทำให้กิจการนั้นเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับหรือลักษณะของการพัฒนาหรือลักษณะของความร่วมมือจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ออกมาของกลุ่มคู่แข่ง ลักษณะที่สามารถรวมอยู่ในการประเมินสัญลักษณ์ของทรัพยากร เช่น ระดับที่สูงขึ้นหรือราคาที่ไม่แพง หรือการประเมินถึงการฝึกอบรมที่สูงขึ้นและทักษะของทรัพยากรที่เป็นบุคลากร

เกี่ยวกับการบ่งชี้ถึงความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเป็นความสามารถที่มุ่งไปข้างหน้าขององค์กรเพื่อทำให้มีศักยภาพในการแข่งขัน ตลอดจนการดำเนินงานที่สอดคล้องในเรื่องของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลทำให้เกิดความเชื่อมั่นจากตลาดที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ การจัดให้เกิดความเข้าใจในทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรนั้นจะช่วยทำให้ธุรกิจกำหนดเรื่องของกลยุทธ์ของกิจการที่จะมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดการพัฒนาด้านลักษณะหลายอย่าง เช่น เรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ของยี่ห้อ ความมีชื่อเสียงของกิจการและการบริการให้กับลูกค้า (Mose, 2010) การดำเนินงานขององค์กรจะมีเรื่องของกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในเรื่องของความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาพรวม ในการที่จะแสวงหาเพื่อความสามารถของกิจการดังกล่าวจะทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อภาพลักษณ์และแบรนด์สินค้า ตลอดจนความมีคุณภาพ การโฆษณาและเทคนิคทางการตลาด ดังนั้น กิจการจึงมีการดำเนินงานที่เป็นกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ของราคาและความต้องการของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ Barney (1991) ให้ความสำคัญในความสามารถของ

กิจการที่จะสร้างเครื่องมือป้องกันเพื่อไม่ให้คู่แข่งทำการเลียนแบบและสร้างความได้เปรียบจากเรื่องของทรัพยากรสำหรับนำไปสู่ความยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างประเทศ

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน(Competitive Advantage) ดังตารางที่ 10 แสดงตัวแปรความได้เปรียบในการแข่งขันและแหล่งอ้างอิง

ตารางที่ 10 แสดงตัวแปรความได้เปรียบในการแข่งขันและแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย / ปี ค.ศ.) | การกำหนด กลยุทธ์ | การบริหาร ต้นทุน | การจัดการ นวัตกรรม | การสร้าง ความแตกต่าง |
|--|---------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|
| Attiany (2014) | | ✓ | | ✓ |
| Soltani, Ramazanpoor & Eslamian (2014) | ✓ | | ✓ | |
| Thatte, Rao & Natha (2013) | | ✓ | ✓ | |
| Martinette (2012) | ✓ | | | ✓ |
| Kajanova (2011) | | | ✓ | ✓ |
| Gonzales (2011) | | ✓ | ✓ | |
| Wang, Lin & Chu (2011) | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Ritala & Ellonen (2010) | | ✓ | | ✓ |
| Economou & Chatzikonstantinou (2009) | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Porter (2009) | ✓ | ✓ | | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ด้วยกัน คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ ตลอดจนวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Bowen & Leinbach, 2006; Johnson & Busbin, 2000)

2. การบริหารต้นทุน (Cost Management) หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียไป เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการ โดยมูลค่านั้นจะต้องสามารถวัดเป็นหน่วยเงินตราได้ ซึ่งเป็นลักษณะของการ

ลดลงในสินทรัพย์หรือเพิ่มขึ้นในหนี้สิน ต้นทุนที่เกิดขึ้นอาจจะให้ประโยชน์ในปัจจุบันหรือในอนาคตก็ได้ (Attiany, 2014; Thatte, Rao & Natha, 2013)

3. การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) หมายถึง การนำสิ่งใหม่ๆ อาจเป็นแนวความคิดหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดเวลาและค่าแรงงานได้ด้วย (Thatte, Rao & Natha, 2013; Kajanova, 2011)

4. การสร้างความแตกต่าง (Make a Difference) หมายถึง การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวองค์กรและบริบทที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ตลอดจนเป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตลอดเวลา (Attiany, 2014; Martinette, 2012)

6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขัน

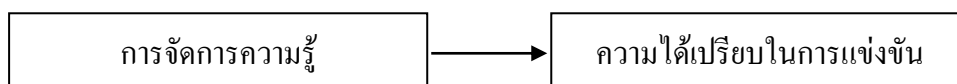
1) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ และความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการความรู้กับความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่ามีงานวิจัยของ Perrin (2013) ได้ทำการศึกษาถึงความสามารถขององค์กรในการกำหนดนโยบายสำหรับการจัดการความรู้ในรูปแบบบูรณาการที่นำเสนอผสมกับการเรียนรู้ โดยจะประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการสัมพันธ์ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) โครงสร้างการเรียนรู้ 3) ผลงานความรู้ 4) การเรียนรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Dehinbo (2012) พบว่าองค์กรในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันได้ตระหนักถึงความรู้ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลของการวิจัยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ในองค์กรกลายเป็นความจำเป็นสำหรับองค์กรในการกำหนดความรู้ ความคิดริเริ่ม การจัดการที่เหมาะสมที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความพึงพอใจความต้องการของกลยุทธ์ทางธุรกิจและนอกจากนี้ Sanyal (2012) ยังแสดงให้เห็นถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นไปที่กระบวนการเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดความรู้ที่นำมาใช้ในการดำเนินงานและการบริการ ในขณะที่การจัดการความรู้มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ ChOAla & Joshi (2011) พบว่าการจัดการความรู้กับความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นสามารถใช้เป็นข้อมูลให้กับองค์กรเพื่อการบูรณาการ โดยพัฒนาการจัดการความรู้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงาน และ Deepak & Himanshu (2011) ได้กล่าวถึงการศึกษาในผลกระทบการจัดการความรู้กับความได้เปรียบในการแข่งขันในอินเดีย ซึ่งพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางต่างให้การยอมรับในเรื่องของการพัฒนาและระบบสนับสนุนในองค์กรจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการของการจัดการความรู้ ที่ประกอบไปด้วย การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้ความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมการจัดการความรู้และความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า ตัวแปร 2 ตัวแปรนี้ มีความสัมพันธ์กัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังงานที่มีงานวิจัยได้กล่าวถึงและสนับสนุนไว้ก่อนหน้านี้ โดยสรุปแล้ว การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นสิ่งเดียวกับการส่งเสริมและสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจน ด้วยการศึกษาถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยได้ ดังภาพประกอบที่ 9 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับความได้เปรียบในการแข่งขัน

H3: การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน



ภาพประกอบที่ 9 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และความได้เปรียบในการแข่งขัน

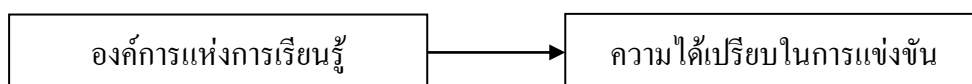
2) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และความได้เปรียบในการแข่งขัน

โดยในช่วงที่ผ่านมาองค์กรหลายๆ องค์กรได้พยายามใช้ความรู้ที่มีอยู่รวมทั้งการสร้างองค์การตัวเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยการเน้นมาตรฐานจากภายนอกและองค์กรสามารถประเมินให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งและสามารถนำมาประยุกต์ใช้โดยการพิจารณาจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรจริงๆ เพราะมันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงจนนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานต่อไป (Argyris, 1992; Grant, 1997) ดังนั้นความรู้ที่ได้จากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นส่วนช่วยทำให้เกิดการดำเนินงานที่ดีขึ้นจนส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความรู้ที่มีอยู่จะเป็นจุดเริ่มต้นให้มีการตระหนักถึงการพัฒนาและการบริหารของการใช้ข้อมูลในองค์กรและความรู้ที่มีอยู่ยังใช้เพื่อประเมินถึงศักยภาพจนนำไปสู่กิจกรรมและการกำหนดการดำเนินงานเพื่อการแข่งขัน (Martinette & Obenchain-Leeson, 2010) การเรียนรู้จึงมีความเกี่ยวข้องทั้งในเรื่องของตัวบุคคลและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นและลักษณะของที่จะส่งผลต่อโครงสร้างขององค์กรตลอดจนวัฒนธรรมที่เกิดขึ้น (DeLong & Nanda, 2003) จากความสามารถขององค์กรที่นำไปสู่การเพิ่มมูลค่าในองค์กรของตัวเองนั้น ได้มีการศึกษาและชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่

สำคัญนั้น จะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ขององค์กรที่จะมุ่งมั่นว่าจะทำอะไรให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Slater & Narver, 1995; Lopez, Peon & Ordas; 2005). จากความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรในปัจจุบันทำให้องค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (Dale and Bunney, 1999) โดยการปรับตัวนั้นองค์กรจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในเรื่องของการออกแบบหรือการกำหนดวิธีการเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ตลอดจนการใช้ความรู้ที่มีอยู่มาสร้างเป็นแนวทางหรือนวัตกรรมแบบใหม่เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Gronroos, 2000) ดังนั้น การเรียนรู้ขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในองค์กรต่างๆ นอกจากนี้ Stata (1989) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการเรียนรู้ในองค์กรเมื่อการเรียนรู้ขององค์กรมีความเข้มข้นมากขึ้นก็จะส่งผลทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ความรู้ที่ได้จากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นส่วนช่วยทำให้เกิดการดำเนินงานที่ดีขึ้น จนส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยจึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย ดังภาพประกอบที่ 10 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และความได้เปรียบในการแข่งขัน

H5: องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน



ภาพประกอบที่ 10 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และความได้เปรียบในการแข่งขัน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์กรกับความได้เปรียบในการแข่งขัน

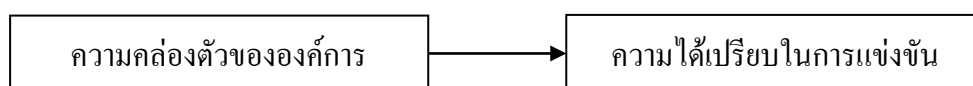
ความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้นจะทำให้เกิดความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการจัดการในระบบการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ รวมถึงความเป็นโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะมีผลต่อทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรด้วย (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007) จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้เห็นถึงงานวิจัยส่วนน้อยนั้นมักจะพูดถึงภาพรวมเป็นส่วนมาก แต่การศึกษาในหลายๆ งานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้มีการชี้เฉพาะเจาะจงถึงประเด็นเรื่องของความคล่องตัวขององค์กรมากขึ้น Kassim and Zain (2004) ซึ่งได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความคล่องตัวของระบบข้อมูลและเทคโนโลยีในหลายๆ พื้นที่ ซึ่งจากการศึกษานั้นแสดงให้เห็นระบบห่วงโซ่ของความคล่องตัวจะมีอิทธิพลต่อการทำงานรวมถึงงานวิจัยของ Dyer & Shafer (1999);

Breu et al., (2001) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ได้สำรวจถึงความคล่องตัวของทรัพยากร โดยในงานวิจัยนั้น ได้มีการให้ความสำคัญกับเรื่องของโครงสร้างขององค์การในการบริหารจัดการให้องค์การมีความคล่องตัว นอกจากนี้ยังมีการพบว่า ความคล่องตัวขององค์การนั้นจะเป็นตัวกำหนดในเรื่องของกระบวนการในองค์การที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การตอบสนองถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในช่วงของควมมีประสิทธิภาพของต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายและการเรียนรู้จากเรื่องประสบการณ์ เพื่อนำไปทำการปรับปรุงควมมีประสิทธิภาพขององค์การ Harraf (2012) ได้ระบุว่าความคล่องตัวขององค์การเป็นความสามารถหลักขององค์การในการต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาวะตลาดในทุกภาคอุตสาหกรรม การตอบสนองเป็นสิ่งสำคัญในการวางตำแหน่งองค์การสำหรับความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน

Rajabzadeh & Shahaee (2005) ได้กล่าวว่าความสามารถในเรื่องของความคล่องตัวขององค์การนั้นจะสร้างพลังในการที่จะตอบสนองถึงการเปลี่ยนแปลงในว่าจะเป็นในระยะสั้นหรือในระยะยาว ซึ่งความสามารถดังกล่าวที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ที่ผ่านมานั้นจะเป็นพื้นฐานเพื่อนำไปสู่ปรับปรุงและพัฒนาความคล่องตัวขององค์การได้อย่างต่อเนื่อง โดยจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) Responsibility Power แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่แท้จริงในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวมถึงการตอบสนอง 2) Sufficiency แสดงให้เห็นถึงช่วงของความสามารถที่สนับสนุนกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นจนนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ 3) Flexibility แสดงให้เห็นถึงความสามารถและการนำเสนอความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และการแสวงหาเป้าหมายที่แตกต่างโดยใช้ทรัพยากรและเครื่องมือเดิม 4) Speed แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาอันสั้น

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ความคล่องตัวขององค์การเป็นสิ่งที่ช่วยให้้องค์การช่วยเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ช่วยให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น สามารถตอบสนองถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้ ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยจึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย ดังภาพประกอบที่ 11 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์การ และความได้เปรียบในการแข่งขัน

H6: ความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน



ภาพประกอบที่ 11 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.3 การวัดความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่ามีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น Attiany (2014) ที่ได้มีการศึกษาเรื่องของการแข่งขันในการแข่งขันผ่าน Benchmarking โดยการศึกษาในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย จอร์แดน การศึกษาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการศึกษาผลกระทบของความแตกต่างในประเภทของ Benchmarking ที่มีผลต่อความสำเร็จในความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการศึกษาดังกล่าวได้ใช้ตัววัดในเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน 2) ด้านความแตกต่าง 3) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจและได้มีการใช้แบบสอบถามในการสำรวจจากผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย จอร์แดน การวิจัยนี้ได้ใช้สถิติ Kolomgrov-Simnov (K-S) เป็นตัววัดความเป็นปกติของตัวแปร ซึ่งค่าที่ได้ ถือว่าตัวแปรมีความเป็นปกติ ค่า Validity จะแสดงอยู่ระหว่าง 0.735 ถึง 0.821 ส่วนค่า Reliability ใช้การทดสอบค่า Cronbach's Alpha Coefficient ในการทดสอบเครื่องมือของความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยรวมอยู่ที่ 0.845 ผลที่ได้มีความสอดคล้องกับค่างานวิจัยที่ได้มีการศึกษาในอดีต สำหรับข้อคำถามสำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้มีทั้งหมด 20 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านด้านความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน จำนวน 7 ข้อ ด้านความแตกต่าง จำนวน 6 ข้อ ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว จำนวน 7 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็นมีลักษณะเป็นมาตราส่วน 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ส่วน Soltani, Ramazanpoor and Exlamian (2014) ได้มีการศึกษาเรื่องโมเดลสมการเชิงโครงสร้างของผลกระทบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการศึกษาดังกล่าวจะอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารในเขตตะวันออกของประเทศอาเซอร์ไบจาน การศึกษาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาความมีศักยภาพของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่มธุรกิจอาหาร โดยการศึกษาดังกล่าวได้ใช้ตัววัดในเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านความมีคุณภาพ 2) ด้านประสิทธิภาพ 3) ด้านการตอบสนอง 4) ด้านความยืดหยุ่น งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจและได้มีการใช้แบบสอบถามในการสำรวจจากผู้จัดการธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในทางตะวันออกของประเทศอาเซอร์ไบจาน ค่า Validity ของเนื้อหาจะถูกยืนยันด้วยผู้เชี่ยวชาญ ส่วนค่า Reliability ใช้การทดสอบค่า Cronbach's Alpha Coefficient ในการทดสอบเครื่องมือของความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยรวมอยู่ที่ 0.86 ผลที่ได้มีความสอดคล้องกับค่างานวิจัยที่ได้มีการศึกษาในอดีต สำหรับข้อคำถามสำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้มีทั้งหมด 22 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านความมีคุณภาพ จำนวน 7 ข้อ ด้านประสิทธิภาพ จำนวน 5 ข้อ ด้านการตอบสนอง จำนวน 4 ข้อ

ด้านความยืดหยุ่น จำนวน 6 ข้อ โดยข้อคำถามจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นมาตราส่วน 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และ Thatte, Rao & Nathan (2013) ได้มีการศึกษาเรื่องผลกระทบของการปฏิบัติในการบริหารห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจในการตอบสนองต่อห่วงโซ่อุปทานและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการศึกษาดังกล่าวจะอยู่ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาถึงแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมชั้นนำ โดยการศึกษาดังกล่าวได้ใช้ตัววัดในเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านราคา/ ต้นทุน 2) ด้านคุณภาพ 3) ด้านการขนส่ง 4) ด้านเวลาในตลาด 5) ด้านนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจและได้มีการใช้แบบสอบถามในการสำรวจจากผู้จัดการธุรกิจอุตสาหกรรมชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา ค่า Validity ของเนื้อหาจะถูกยืนยันด้วยการทบทวนวรรณกรรม ส่วนค่า Reliability ใช้การทดสอบค่า Cronbach's Alpha Coefficient ในการทดสอบเครื่องมือของความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยรวมอยู่ที่ 0.885 ผลที่ได้มีความสอดคล้องกับค่างานวิจัยที่ได้มีการศึกษาในอดีตสำหรับข้อคำถามสำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้ มีทั้งหมด 32 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านราคา/ ต้นทุน จำนวน 6 ข้อ ด้านคุณภาพ จำนวน 8 ข้อ ด้านการขนส่ง จำนวน 7 ข้อ ด้านเวลาในตลาด จำนวน 5 ข้อ ด้านนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ จำนวน 6 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็นมีลักษณะเป็นมาตราส่วน 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด