

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งรุนแรงขึ้นกว่าในอดีต ทำให้ภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบเหล่านี้ต้องปรับกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ข้อสังเกตประการหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจพบว่า การขยายตัวของอุตสาหกรรมต่าง ๆ จะไม่ใช่เงื่อนไขที่สำคัญของการประสบความสำเร็จอีกแล้ว เพราะเป็นการลงทุนที่มีมูลค่าสูงแต่ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเป็นหมายเลขหนึ่งของตลาดได้นานเท่าไร เนื่องจากการผลิตสินค้าลอกเลียนแบบในโลกยุคปัจจุบันสามารถทำได้ง่าย โดยไม่ต้องลงทุนออกแบบตัวสินค้าให้สิ้นเปลืองต้นทุน ดังนั้นการอยู่รอดในโลกแห่งการแข่งขันนั้น องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกในยุคนี้เท่านั้นจึงจะสามารถอยู่รอดได้ ทั้งนี้ การปรับปรุง และพัฒนาองค์กรเพื่อความสำเร็จจะต้องจัดหากลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพขององค์กรเป็นสำคัญ

การประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกในปัจจุบันก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกต้องปรับกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดเช่นกัน และเมื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของธุรกิจจึงพบว่า องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกประสบกับปัญหาในด้านการบริหารองค์ความรู้ การจัดการเทคโนโลยี และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนำการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันคู่แข่ง

กมลวรรณ ศิริพานิช, บุญดี บุญญากิจ และอาวุธ ศรีสุกรี (2547, หน้า 7) กล่าวว่า ในความเป็นจริงการจัดการความรู้ขององค์กรไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นใหม่แต่อย่างใด เพียงแต่

วิธีการจัดการองค์ความรู้แบบเก่าไม่สามารถนำมาตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง และรวดเร็วในโลกของธุรกิจปัจจุบัน เนื่องจากการจัดการองค์ความรู้ในอดีตเป็นการถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาที่มีอยู่จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งโดยวิธีธรรมชาติ เช่น การพูดคุย สั่งสอน สั่งเกต จดจำ ซึ่งวิธีการดังกล่าวสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ช้า และไม่ทั่วถึง ทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน แต่การนำการบริหารองค์ความรู้สมัยใหม่โดยอาศัยขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุน มีส่วนช่วยให้เกิดการปรับปรุงความเร็ว และความสามารถในการบูรณาการองค์ความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้ในระยะยาว และเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วกันว่า การบริหารธุรกิจสมัยใหม่เป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับการนำองค์ความรู้มาใช้ในการบริหาร หรือที่เรียกว่า ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) กล่าวคือ ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญในอันดับต้น ๆ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงยุทธศาสตร์ การที่องค์กรจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจากเดิมที่เน้นการแข่งขันเชิงขนาด (scale-based competition) เป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (time-based competition) ต้องสร้างความได้เปรียบทางการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) เช่น ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยี มากกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (tangible assets) เช่น อาคาร เครื่องจักร อีกทั้งยังต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าการใช้ทุน รวมถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้ามากกว่าการมุ่งเน้นที่การผลิต อาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่ามากขึ้นเท่านั้น และก่อให้เกิดวงจรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ปัจจัยหลักที่เป็นปัญหาและต้องนำมาพิจารณาในการปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล จากการที่เทคโนโลยีทางการสื่อสารโทรคมนาคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้เป็นอย่างมาก ดังนั้นองค์กรต้องมีการศึกษาในการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและรวดเร็ว เพื่อให้ก้าวทันความรู้โดยใช้เทคโนโลยี-

สารสนเทศมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้รับให้เกิดความเข้าใจอย่างแพร่หลายในองค์กร เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งต่อองค์กรและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้นการจัดการองค์ความรู้จึงจัดเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นได้

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรส่วนใหญ่จะประสบปัญหาด้านการสูญเสียบุคลากรไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียจากการเสียชีวิต การเกษียณอายุ การเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการลาออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสูญเสียบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะส่งผลให้เกิดการสูญเสียองค์ความรู้ และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร การบริหารจัดการองค์ความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายโอนความรู้ที่เกิดขึ้นดังกล่าวมาเป็นฐานของความรู้ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง

Owens (อ้างถึงใน Marquardt, 1996, p. 211) ได้ให้แนวคิดไว้ในหนังสือ *Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World* ว่า ในอดีตภาระของหน่วยธุรกิจที่เป็นเลิศคือ การสร้างกำไร และผลิตภัณฑ์ แต่ปัจจุบันความเป็นเลิศของหน่วยธุรกิจกลับกลายเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์ความรู้เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันเดิมที่มีอยู่ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันใหม่ให้กับองค์กร ทั้งยังเป็นการนำองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อการเติบโตในธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศโดยรวม ผู้วิจัยซึ่งได้ทำงานอยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก จึงมีความสนใจทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดบทบาทเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม-
กระจก
2. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก
3. เพื่อประเมินรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรม-
กระจก มีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ จำนวน 26 ท่าน เป็นบุคลากรจาก 2 บริษัท
คือ บริษัทการ์เดียน อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด
(มหาชน) ซึ่งในงานวิจัยนี้เรียกว่า ผู้เชี่ยวชาญ

1.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ 7 ท่าน ที่มาจากการ
สุ่มแบบเจาะจงของบริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

2. ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้บริหาร และใช้แบบสอบถามกับวิศวกร และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ในองค์กร
ธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก 2 บริษัทขนาดใหญ่ของประเทศไทย คือ

2.1 บริษัท การ์เดียน อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด

2.2 บริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน)

3. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่จะนำมาสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัย
กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ดังนี้

3.1 การสร้างความรู้ (knowledge creation)

3.2 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (knowledge storing)

3.3 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)

3.4 การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application)

4. ประเมินรูปแบบการจัดการความรู้โดยการทดลองกับบริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด 2 ด้าน ดังนี้

4.1 ด้านความเข้าใจมีการประเมินก่อน และหลังการทดลอง (pre-test and post-test) เพื่อเปรียบเทียบกัน

4.2 ด้านความพึงพอใจประเมินหลังการทดลองใช้รูปแบบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างแบบจำลองของสภาพความจริงที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีแนวคิด ทฤษฎีเป็นพื้นฐาน และมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน รวมทั้งมีการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบ และแนวทางในการใช้รูปแบบให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนด

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันขององค์กร กลุ่มชุมชน มีการสร้างความรู้ที่เหมาะสม ตั้งใจร่วมกัน วิจัยร่วมกัน เรียนรู้จัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผล ประเมินผลการปฏิบัติ นำไปสู่ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการจัดเก็บความรู้ และการเข้าถึงข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างและประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคน และองค์กร ซึ่งการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความรู้ (knowledge creation) หมายถึง การมุ่งพัฒนานุเคราะห์ให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยเฉพาะความรู้โดยนัย คือ การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้เอง

2. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (knowledge storing) หมายถึง การจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่ และเก็บลงในฐานข้อมูล โดยองค์กรต้องทำให้ง่ายต่อการสืบค้นเพื่อที่พนักงานสามารถเข้ามาสืบค้นได้สะดวก

3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) หมายถึง การใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้วกระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งการแลกเปลี่ยน หรือแบ่งปันความรู้จะเป็นส่วนที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวผู้ให้และผู้รับตลอดจนองค์กรและลูกค้า เมื่อมีการไหลเวียนของความรู้จะทําให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ และการพัฒนาให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application) หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ โดยนำเอาความรู้ และประสบการณ์ขององค์กร มาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประยุกต์ความรู้ให้มากขึ้น

รูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก หมายถึง แบบจำลองแนวคิดที่สร้างจากสภาพความจริงตามแนวคิดที่ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

การประเมินรูปแบบ (model evaluation) หมายถึง กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจการวิจัย (research) การวัดผล (measurement) การตรวจสอบรายงานผล (appraisal) การควบคุมดูแล (monitoring) และการประมาณการ (assessment) เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพของรูปแบบ และการปรับปรุงเพิ่มคุณภาพและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลคล้ายคลึงกับการวิจัยในแง่กระบวนการทำ แต่แตกต่างกันที่วัตถุประสงค์ และประโยชน์ใช้สอยหรือ มีความหมายทั้งหมดของการประเมินที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การประเมิน หมายถึง การบรรยายสิ่งที่ถูกประเมินเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ หรือการปรับปรุงเพื่อให้สิ่งที่ประเมินบรรลุจุดมุ่งหมาย การประเมินรูปแบบนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการดำเนินการวิจัย เพราะการประเมินรูปแบบ หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบ การจัดการประเมินรูปแบบเพื่อให้

ทราบว่าบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร จะได้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบ (อรทัย ศักดิ์สูง, 2552)

ธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก หมายถึง การดำเนินการขององค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร อันเกิดจากการดำเนินงานทางอุตสาหกรรมทางด้านการผลิต และแปรรูปกระจก มีการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งการผลิตและการบริการ โดยเน้นทางการบริหารทุกด้าน ทั้งทางด้านการผลิต การเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

Best Practice เป็นวิธีปฏิบัติในกระบวนการธุรกิจเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดซึ่งมีส่วนอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยผลลัพธ์ในการดำเนินการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย (1) มีลักษณะเป็นกระบวนการ (2) มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (3) มีผลของกระบวนการนั้น ๆ สนับสนุน ดังนั้น องค์กรแต่ละองค์กรต้องพิจารณาว่ามีวิธีการอะไรบ้างที่โดดเด่นจากที่เคยทำอยู่เป็นประจำ และนำมาประยุกต์ใช้หรือดำเนินการจะทำให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นเลิศได้

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice--CoP) คือ กลุ่มคนที่มีความชอบ มีความสนใจในสาระ มีความเชี่ยวชาญ หรือมีปัญหาร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มพร้อมและเต็มใจที่จะเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หัวใจหลักในการก้าวสู่การประสานการทำงาน และการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเป็นธรรมชาติ คือ กลุ่มบุคคลที่มีความสนใจ และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่จะเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันผ่านทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งผ่านการพบปะกันหรือผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต-อินเทอร์เน็ต และหากองค์กรสามารถเชื่อมโยง CoP เข้าด้วยกันจะเป็นเครือข่าย (social network) ที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันจากหลาย ๆ ฟังก์ชันงาน ปัจจุบัน CoP เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดองค์ความรู้ และการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกที่ประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียงยาวนาน
2. สามารถนำรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ในธุรกิจประเภทอื่น เพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาธุรกิจให้ก้าวหน้า