

องค์การกับการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ

Organization and Knowledge Management in Relation to Success in the Thai Private Sector

บุญอนันต์ พิณภัทรชัย¹

Boon-anan Phinaisup

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง องค์การกับการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจเหล่านี้ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษา ขอนำเสนอรูปแบบของการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์การควรดำเนินการ ดังนี้ คือ องค์การต้องสร้างวินัยพื้นฐานของการเรียนรู้ซึ่งภายในองค์การ ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (mental model) การสร้างสานวิสัยทัศน์ (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (system thinking) มีการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ได้แก่ คน การเรียนรู้ ความรู้ องค์การ และเทคโนโลยี โดยมีปัจจัยที่ทำให้้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จพัฒนาเป็นองค์การการเรียนรู้ ดังนี้ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การการเรียนรู้ วิธีการจัดการความรู้ในองค์การ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม

¹ ปัจจุบันเป็นรองศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สถานที่ติดต่อ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คลองจั่น บางกะปิ กทม. 10240

และการเรียนรู้ของคนในองค์กร นอกจากนี้ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนาเป็นองค์กรการเรียนรู้ คือ การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์กร มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร มีการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

Abstract

The topic of this research project is "Organization and knowledge management in relation to success in the Thai private sector." The objectives were to study knowledge management and how it supports organizational success. The results of the study are the following: knowledge management supports the success of an organization through knowledge management strategies by building knowledge and utilizing technology as a knowledge tool. In order to develop organizations to be learning organizations, 5 sub-systems are required. They are: learning, organization, people, knowledge, and technology. The concept of 5 sub-systems is stems from the work of Marquardt. His idea is based on basic concepts of a learning organization; that is, personal mastery, mental models, shared vision, team learning, and system thinking. Under the sub-system, an organization may process its work appropriately in each organization. The main factors are organizational structure and culture, learning organization strategies, using technology to support knowledge management, increasing learning productivity, teamwork, people learning, extend learning through business chain value, learning as a team, leadership at all levels, cultural reform, and commitment to learn.

ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ปัญหาผลกระทบอันรุนแรงที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ กำลังเผชิญอยู่ ได้แก่ การปรับองค์การ การปรับโครงสร้าง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ที่ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสถานศึกษาไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้อย่างเหมาะสม การแข่งขันกับบริษัทที่มีกำลังความสามารถมากที่สุด ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมทั้งความต้องการขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงความต้องการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ทำให้องค์กรทั่วโลกต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานและในกลุ่มพนักงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

โดยขอยกตัวอย่างตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 มีเพียงไม่กี่บริษัทที่เริ่มตระหนักว่าการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (organization-wide learning) สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จขององค์กรได้ เช่น บริษัท Shell Oil ที่เริ่มมองเห็นว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่วนการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารแบบขยายวงกว้างเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างบริษัทที่สามารถตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ และประสบความสำเร็จได้มากกว่าเดิม โดยบริษัท Shell Oil ใช้เวลา 1 ปี ในการทดลองเกี่ยวกับกลุ่มทำงานและทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวความคิดการเรียนรู้ในองค์กร Shell Oil สรุปว่าการเรียนรู้ในฐานขององค์กรนั้นมีประโยชน์ต่อทั้งการวางแผนกลยุทธ์ และต่อความสำเร็จของบริษัทอย่างแท้จริง ทำให้ Shell Oil ได้เปรียบกว่าคู่แข่งไป 1-2 ปี (Marquardt, 2001)

การปฏิรูปการทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว คนทำงานไม่ต้องอยู่ในที่ทำงาน บริษัทต่างๆ ร่วมมือและแข่งขันกันไปในเวลาเดียวกัน โดยมีลูกค้าเป็นคนกำหนดและควบคุมบริการที่ควรมี ผู้บริหารกลายเป็นลูกจ้างชั่วคราว ส่วนแม่บ้านและภารโรงกลายเป็นพนักงานประจำ บริษัทต่าง ๆ มุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่ตนเก่งและทำได้ดีที่สุด โดยดำรงอยู่ด้วยสมรรถนะหลัก (core competencies) แทนที่จะเป็นตลาดหรือผลิตภัณฑ์ บริษัทตระหนักว่าทรัพยากรที่สำคัญไม่ใช่เงินทุน ทรัพยากรบุคคล หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แต่เป็นองค์ความรู้ ข้อมูล และความคิดที่มากขึ้น จะเห็นได้ว่าองค์กรมากมายกำลังมีรูปแบบที่ต่างไปจากเดิม บริษัททั่วโลกกำลังปรับโครงสร้าง และสร้างองค์การแบบบูรณาการ (integrated organization) สร้างเครือข่ายระดับโลก รวมทั้งสร้างศูนย์กลางของบริษัทที่กะทัดรัดและคล่องตัว

เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์นำองค์กรธุรกิจไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ พนักงานที่มีความรู้มีจำนวนมากกว่าผู้ใช้แรงงานถึง 3 ต่อ 1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความรู้เป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับการสร้างความมั่งคั่ง และกลายเป็นที่มาของอำนาจส่วนบุคคลและอำนาจขององค์กร Marquardt กล่าวว่า อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ ลินค้าและบริการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ธุรกิจเพื่อสุขภาพ การท่องเที่ยว แอปพลิเคชันและคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ โทรคมนาคม การบริการทางการเงิน และธุรกิจบันเทิง จะมีผลต่อความมั่งคั่งของชาติมากขึ้นเรื่อย ๆ มีการแข่งขันสูง การล่าหน้าคู่แข่งในเรื่องนวัตกรรมและองค์ความรู้ แม้จะเพียงน้อยนิดมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของบริษัท โดยข้อมูลที่มนุษย์แปลงเป็นความรู้จะถูกบูรณาการไปเป็นภูมิปัญญา (wisdom) และกลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโลกทันที Stewart, T. (1991) กล่าวว่า “..ทุกบริษัทต้องพึ่งพาอาศัยความรู้มากขึ้น ๆ ความรู้ในรูปสิทธิบัตร กระบวนการ ทักษะการบริหารจัดการ เทคโนโลยี ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ และประสบการณ์ในอดีต... ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบที่แตกต่างออกไปได้...” Wriston (1992) ได้เขียนไว้ในลักษณะที่เสริมกันว่า ในที่สุดที่ตั้งของเศรษฐกิจยุคใหม่ไม่ใช่เทคโนโลยี ไม่ใช่ไมโครชิพ และเครือข่ายการสื่อสารทั่วทั้งโลกที่มีอยู่ แต่กลับเป็นความคิดของมนุษย์

การแก้ไขปัญหาขององค์กรธุรกิจเพื่อพาตัวเองให้พ้นจากปัญหาอดนิยามที่ว่า ทำไมงานของบริษัทไม่คล่องตัว ทำไมลูกค้าบ่นเรื่องการบริการ และทำไมใช้ต้นทุนสูง ปัญหาอาจมีได้อยู่ที่สมรรถนะของคนทำงานหรือมีได้อยู่ที่จำนวน “จุดหรือขั้น (step)” ของงานที่จะไหลเวียนไปในวงจรจนสิ้นสุด แต่อาจจะอยู่ที่ตัวกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน และอยู่ที่ จะกระทำการอะไรจึงจะเป็นผลให้ทุกๆ หน่วยงานสามารถประสานและกระชับระบบ เป็นหนึ่งเดียวกันได้ ซึ่งถ้าทำได้สำเร็จสิ่งที่ไม่ใช่สาเหตุที่แท้จริงจะลดลงไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอัจฉริยภาพ (intelligence) ขององค์กรเป็นสำคัญ

แก่นแท้ของการพัฒนางานองค์กรธุรกิจ จึงต้องดำเนินการโดยพัฒนาสายโซ่แห่งคุณค่าให้เกิดความสมบูรณ์ในการผลิตและการให้บริการตามที่สูงค่าคาดหวัง รวมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้บุกเบิกแบบ ครูผู้สอน และผู้ช่วยเหลือ ใช้พลังสร้างสรรค์จากบุคคลสู่องค์กร มีระบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มุ่งเน้นการพัฒนาและให้มีบรรยากาศเปิด และองค์การทำงานเชิงรุก เพื่อนำไปสู่ความอยู่รอด ความเจริญก้าวหน้า และความได้เปรียบต่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาองค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จจนสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในโลกแห่งการแข่งขันว่า องค์การมีการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้ และพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้และองค์การอัจฉริยะนั้น มีวิธีการพัฒนาพลังความคิดสร้างสรรค์ มาทำให้เกิดเป็นรูปธรรมขององค์การในรูปแห่งนวัตกรรม ได้ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมถึงคุณค่าสู่ลูกค้าเป็นสำคัญได้อย่างไร มีปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการถ่ายทอด การสร้างขยายในรูปแบบเครือข่าย ในองค์การพัฒนาให้เป็นองค์การเรียนรู้และก้าวขึ้นเป็นองค์การอัจฉริยะได้อย่างไร เพื่อให้เป็นรูปแบบวิธีการให้องค์การธุรกิจอื่น ๆ ได้ศึกษาเพื่อปรับปรุงตัวให้อยู่ในตำแหน่งของตลาดธุรกิจต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจเหล่านี้ประสบความสำเร็จ

การทบทวนวรรณกรรม

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอแนวคิดและการทบทวนวรรณกรรม การศึกษาองค์การกับการจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ โดยขอนำเสนอตั้งแต่ องค์การเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรสู่การจัดการองค์ความรู้

องค์การเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

แนวคิดเริ่มต้นขององค์การเรียนรู้เริ่มครั้งแรกจากงานเขียนของ Argyris (1978) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาซึ่งสอนการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นผลงานเขียนร่วมกับ Schon แห่ง MIT (Argyris, C., & Schon, D., 1978) หนังสือเล่มนี้ถือได้ว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสองใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning: OL)” Argyris ได้อธิบายว่าได้เขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาโดยอิงจากการทำวิจัย แต่เนื่องจากผลงานเขียนค่อนข้างเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลาย

บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การการเรียนรู้ และได้เขียนผลงานจนเป็นที่ยอมรับจนถึงปัจจุบันคือ Peter Senge ซึ่งดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัย MIT สหรัฐอเมริกา และตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning ที่ก่อตั้งตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1991 หน่วยงานดังกล่าวทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวความคิด ในปัจจุบันองค์การการเรียนรู้เรียกว่า “Society for Organizational Learning: SOL” โดยมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ 1) เพื่อการศึกษาวิจัย 2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม และ 3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งเป็นตัวขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จทั่วโลก (Senge, 1998: 41)

Marvis (1996) ได้ชี้ให้เห็นถึงรากฐานเชิงความคิดที่มีอิทธิพลต่อองค์การการเรียนรู้ โดยเชื่อว่าทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นรากฐานการอธิบายองค์การการเรียนรู้ และได้เสนอมุมมององค์การ 5 รูปแบบ คือ 1) ระบบต่าง ๆ ของสังคม (social system) องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิตปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 2) ระบบต่าง ๆ ของการประมวลข้อมูล (information processing systems) องค์การเป็นเสมือนเครือข่ายของการส่งสารไหลข้ามขอบเขตที่รับผิดชอบ 3) ระบบตีความ (interpretive systems) องค์การมีภูมิปัญญาในการที่จะเข้าใจความซับซ้อน 4) ระบบต่าง ๆ ที่มีการสืบค้น (inquiring systems) กรอบแนวคิดกำหนดนิยามของปัญหาและสิ่งที่องค์การเรียนรู้ และ 5) ระบบที่เรียนรู้ (learning systems) องค์การมีการศึกษาความคิดเป็นองค์รวม (Marvis, 1996: 13-31 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543: 57)

วินัย 5 ประการ กับการพัฒนาองค์การการเรียนรู้

Senge (1990, 1994) เขียนหนังสือ “The Fifth Discipline—The Art & Practice of the Learning Organization” และ “The Fifth Discipline—Strategies and Tools for Building a Learning Organization” ซึ่งแสดงแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์การเรียนรู้ที่ได้พิสูจน์ความสำเร็จขององค์การธุรกิจในสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายตลอดระยะเวลาครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ในการสร้างองค์การการเรียนรู้ Senge ได้เสนอวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางของการปฏิบัติในการจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal

mastery) (2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) (3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (share vision) (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) (5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (system thinking) โดย Senge ระบุว่า วินัยประการสุดท้ายคือ ความคิดความเข้าใจเชิงระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทุกคนและทุกองค์การ แม้กระทั่งการสร้างวินัย 4 ประการแรก ก็จำเป็นต้องดำเนินไปภายใต้แนวทางของความเป็นระบบ (วินัยประการที่ 5) เมื่อเอาปัจจัยสำคัญ ข้อ 1-3 มาประสานเข้าด้วยกัน องค์การจะมีการบริหารในทุกด้านอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการจัดสรรโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรอย่างพอเพียง ประกอบกับมีทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะและความสามารถที่สูงยิ่ง ก็จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการนำพาให้องค์การนั้นบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์องค์การที่กำหนดไว้

(1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) Senge ระบุว่า ปัจเจกบุคคลต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศให้เก่งในทุกด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำการเก่งในการเรียนรู้ก็คือมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายาม ตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เนื่องจากตระหนักดีว่าภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นั้นเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ และเป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (knowledge based economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการณ์ และยังคงเรียนรู้ไปตลอดชีวิต การเรียนรู้จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศ

แนวปฏิบัติในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) ซึ่งเป็นความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตน มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (creative tension) ที่จะช่วยเสริมส่งให้มีความเพียรพยายามและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (commitment to the truth) และฝึกใช้จิตสำนึกในการทำงาน (using sub-consciousness)

(2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) โดยจะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะและจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใดๆ ผลลัพธ์อันเกิดจาก Mental Models มี 3 ลักษณะ คือ เจตคติ ทัศนคติ และกระบวนการทัศน์ และผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลง และความคิดในการบริหารโอกาส

รูปธรรมของ Mental Models นั้น Senge กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบ คือจะต้องรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าสิ่งใดควรเปลี่ยน สิ่งใดควรพัฒนาขึ้นมาใหม่เป็นพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) การบริหารโอกาสคือการมีรูปแบบวิธีคิดที่จะมองเห็นโอกาสนั้น ๆ และเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส การพัฒนาสินค้าและบริการซึ่งเป็นรูปแบบวิธีคิดที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจนกลายเป็นสินค้าและบริการในโลกยุคปัจจุบันซึ่งเป็นโลกยุคใหม่ สินค้าหลายประเภทเกิดขึ้นด้วยความแปลกใหม่ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ และด้วยนวัตกรรม ที่ทำให้เกิดอิสระทางความคิดเหนือการติดยึดกับรูปแบบเดิม ๆ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 คนรุ่นใหม่ต้องเข้าใจ Knowledge Worker ซึ่งเป็นคนทำงานทุกคนที่จะคิด จะตัดสินใจในธุรกรรมใด ๆ ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิปัญญา และ Knowledge Product คือสินค้าและบริการที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจาก Knowledge Worker ด้วยเทคโนโลยี และมีการใช้เทคโนโลยีในตัวสินค้าและบริการนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นการสร้างคุณค่าและศักยภาพในความสามารถเปรียบเทียบต่อการแข่งขันทางการตลาด

การพัฒนาองค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดสมรรถนะ คือมีทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติ และทัศนคติที่ต้องอยู่ตลอดเวลา ทุกองค์การต้องยอมรับและเข้าใจพัฒนาการของ Knowledge Based Economy, Knowledge Organization และ Knowledge Management

(3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (shared vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้คือวิสัยทัศน์องค์การ (corporate vision) การมีวิสัยทัศน์องค์การเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารยุคใหม่ และวิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์การนั้น ๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ องค์การต้องมีการสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รู้และเข้าใจ

(4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันว่ากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างพัฒนาการแก่องค์การได้ รูปธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธี ได้แก่ ใช้การเสวนา (dialogue) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การอภิปราย (discussion) ต่างจากการเสวนาตรงที่การอภิปรายจะมีการเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อนำมาอภิปรายกัน การใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม

(team management) ซึ่งต้องใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ และใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning)

(5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (system thinking) วินัยที่มีความสำคัญสูงสุดคือ มีความคิดเชิงระบบ Senge เห็นว่า แม้การประพฤติปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการที่กล่าวมาข้างต้น ก็ยังต้องทำให้เป็นระบบ โดยตัวระบบใหญ่ต้องประกอบด้วยระบบย่อย ดังนั้นองค์การจะต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่คืออะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างไร วิธีคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบเป็นวงจากเหตุไปสูผล และผลกลายเป็นเหตุ เป็นลักษณะวงเสริมแรง (reinforcing loop) ซึ่งทุก ๆ องค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องจนครบวงจนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน เป็น Virtuous Loop วงสมดุล (balancing loop) วงสมดุลจะใช้อธิบายเรื่องวิกฤต ถ้าธุรกิจตกต่ำ ตระหนักรู้ และปรับตัวกลับใจฮึดสู้ขึ้นมาใหม่ ก็จะเกิดเป้าหมายและช่องว่างขึ้นในทันที ซึ่งจะบรรลุลผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับแรงมุ่งมั่นใฝ่ศึกษาในการปฏิบัติ

ถ้าธุรกิจกำลังเจริญรุ่งเรือง ธุรกิจจะอยู่ในวงเสริมแรง แต่ปัจจัยภายนอกจากคู่แข่งนั้นเองที่จะก่อให้เกิดวงสมดุลเข้ามาลดการเสริมแรงจนกลายเป็นสมดุล ประโยชน์ของการคิดในภาพรวมทั้งระบบ เป็นเสมือนการคิด 2 รอบ แต่ไปในทิศทางเดียวกัน โดยคิดจากจุดเริ่มต้นไปสู่จุดสุดท้าย และเมื่อเข้าใจทั้งระบบแล้ว จึงค่อยกลับสู่จุดเริ่มต้นเพื่อคิดและลงมือทำในระบบย่อยไล่เรียงกลับไปสู่จุดสุดท้ายอีกครั้ง

รูปธรรมของความคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาองค์การเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” มาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผนงาน พัฒนาระบบการเรียนรู้ และพัฒนาระบบบริหารในรูปแบบต่าง ๆ

การพัฒนาองค์การเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องดำเนินให้สอดคล้องกันใน 2 ระดับ คือ บังเจกบุคคล และระดับองค์การ การพัฒนาองค์การเรียนรู้จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญ คือ การกำหนดรูปธรรมต่อกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การ มีระบบบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล การเรียนรู้ของบุคคลในเชิงนามธรรม

มีวินัยที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ และมีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาองค์การเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศเปิด ทำการพัฒนาวินัย 5 ประการ พัฒนาองค์การเรียนรู้ในระดับองค์กร พัฒนาผู้นำ กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์การเรียนรู้ ทั้งองค์ความรู้และทักษะ รวมถึงกำหนดมาตรฐานในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการด้านการบริหารจัดการระบุว่า กฎแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์การเรียนรู้ คือการพัฒนาภาวะผู้นำใน 4 บทบาท คือ ผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ และผู้เรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ในขณะที่อุปสรรคของการเรียนรู้ จะประกอบด้วย ความคร่ำครึขององค์กร ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไปจนหลง โดยไม่มีการคิดคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ผู้นำองค์กร ไม่มีความสามารถ ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ (เดซซ์ เทียมร์ตัน และกานสุตา มาฆะศิรานนท์, 2544: 80-90)

การพัฒนาองค์การกับการพัฒนาองค์การเรียนรู้

องค์การเป็นโครงสร้างเป็นศูนย์รวมของการเรียนรู้ต่าง ๆ ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ การจะพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ โครงสร้างกลยุทธ์ขององค์การจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นรูปธรรมเสียก่อน องค์ประกอบย่อยขององค์การมี 4 มิติ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ

(1) มิติด้านวิสัยทัศน์

มิติด้านวิสัยทัศน์ คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พนักงานและองค์การพร้อมที่จะสานวิสัยทัศน์เพื่อก้าวไปข้างหน้า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เช่น บริษัท Taco Bell ต้องการจะเป็นที่หนึ่งในเรื่องอาหารการกิน Federal Express ต้องการส่งพัสดุภัณฑ์ให้ได้ภายในชั่วข้ามคืน เป็นต้น Marquardt เขียนไว้ว่า ชั้นแรกและอาจเป็นชั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการเป็นองค์การเรียนรู้คือ การสร้างรากฐานองค์การอันมั่นคงบนวิสัยทัศน์ร่วมในการเรียนรู้ และบริษัทก็จะต้องเข้าใจด้วยว่าบริษัทจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ได้ หากบริษัทไม่ปฏิรูปตนเองให้เป็นองค์การเรียนรู้

(2) มิติด้านวัฒนธรรม

องค์การแต่ละแห่งมีความเชื่อ ความคิด และแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปสัญลักษณ์ ระบบความคิด และค่านิยม วัฒนธรรมขององค์การส่วนใหญ่ ถ้าไม่ใช่วัฒนธรรมที่ต่อต้านการเรียนรู้ ก็จะเป็นวัฒนธรรมแห่งการไม่สนใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งทำให้ การเสี่ยงหรือทดลองวิธีการใหม่ ๆ ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ในขณะที่การอยู่เฉยอาจ ได้รับรางวัล ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเหล่านี้เสียก่อน จึงจะพัฒนา เป็นองค์การเรียนรู้ได้

องค์การเรียนรู้ต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และให้รางวัลแก่ผู้เรียน ผลการศึกษาบริษัท 3M Corporation ของ Marquardt พบว่า บริษัท 3M Corporation เป็น ตัวอย่างที่ดีในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ โดยบริษัทอนุญาตให้ พนักงานใช้เวลา ร้อยละ 15 ของวันทำงานในการทำโครงการของกลุ่มตนเอง โดยบริษัทได้ตั้งรางวัล Path Finder Award สำหรับผู้ที่คิดค้นจนเกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือพัฒนาวิธีการ ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้เหมาะกับบางวัฒนธรรมหรือบางประเทศ องค์การเรียนรู้ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ โดยพนักงานต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตนเองกับเป้าหมายขององค์การในฐานะที่เป็นองค์รวม วัฒนธรรมการทำงานทุกแห่งในองค์การ มุ่งไปสู่การเรียนรู้ขององค์การ (Marquardt, 2002, 2005)

(3) มิติด้านกลยุทธ์

มิติด้านกลยุทธ์ที่สำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์การเรียนรู้ประกอบด้วย การทำให้ การเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับความสำเร็จขององค์การและการแทรก การเรียนรู้เข้ากับทุกการดำเนินงาน ทั้งนี้สายโซ่แห่งคุณค่าของทุกองค์การควรประกอบด้วย การเรียนรู้แบบบูรณาการ การพัฒนานโยบายบุคลากรเพื่อเป้าหมายการสร้างองค์การเรียนรู้ การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ การสร้างช่องทางที่หลากหลายในการเรียนรู้ การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และทบทวน

สำหรับกลยุทธ์การแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน Marquardt ได้เสนอกรณีของ Ford Motor ที่มีห้องปฏิบัติการเพื่อการเรียนรู้ในการพัฒนารถยนต์ต้นแบบ โดยใช้แบบจำลองทางคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยกันคิดเชิงบูรณาการ วิเคราะห์และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น กัน ทำให้ทีมพัฒนาสามารถสร้างต้นแบบควบคู่กับการทดสอบด้วยความรวดเร็ว ซึ่งสามารถนำ รถยนต์ออกสู่ตลาดได้เร็วกว่ากำหนด 10 เดือน นอกจากนี้ ยังได้เสนอตัวอย่างในการเรียนรู้จาก

การปฏิบัติงานจริงจาก บริษัท Ernst & Young ซึ่งเป็นบริษัทหนึ่งที่มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในองค์กรมากที่สุดโดยอาศัย Model การเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง (continuous workplace learning)

สำหรับการเรียนรู้แบบทันเวลา Manville (2001: 40) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบทันเวลานี้ต้องอาศัยโครงสร้างทางเทคนิคขั้นพื้นฐานที่มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนระดับได้ รวมทั้งสามารถช่วยให้คนถ่ายทอดข่าวสาร โปรแกรมการเรียนรู้ ตัวอย่างของผลิตภัณฑ์เหมือนจริง และความชำนาญเฉพาะตัว ได้ทั่วทั้งองค์กรอย่างไม่ซีดจาง และสามารถพัฒนาเนื้อหาคความรู้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้พนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงนำไปใช้ได้ทันทีทันใด ด้วยกระบวนการทดลองอย่างต่อเนื่อง และหาข้อมูลย้อนกลับ

(4) มิติด้านโครงสร้าง

Marquardt (2002, 2005) เสนอลักษณะทางโครงสร้างขององค์การการเรียนรู้ว่า ควรประกอบด้วยความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย ความเป็นอิสระและการให้โอกาส ระบบไม่มีการปิดกั้นตายตัว และทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลและเปิดกว้างให้องค์กรได้รับการประสานการณ่มากที่สุด ลำดับขั้นของการบังคับบัญชาแบนราบ คล่องตัว และมีหน่วยงานขนาดเล็กที่คิดแบบผู้ประกอบการ ในกรณีของบริษัท Asea Brown Boveri (ABB) ถือเป็นตัวอย่างที่ดีอันหนึ่งขององค์การเรียนรู้ขนาดใหญ่ที่มีข้อได้เปรียบแบบที่องค์กรขนาดเล็กมี โดยแต่ละศูนย์ของบริษัทมีพนักงานไม่เกิน 50 คน จำนวน 5,000 ศูนย์ ทำงานแบบบริหารตนเองเหมือนองค์กรหนึ่ง ขณะที่บริษัท General Electric ซึ่งเป็นองค์การเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงแห่งหนึ่งประกาศว่า “ความปรารถนาในความเป็นเลิศอย่างแรงกล้าจะต่อต้านความโบราณคร่ำครึ และทุก ๆ อย่างที่มาพร้อมกับระบบนั้น”

ผลจากการปรับเปลี่ยนข้างต้น ทำให้กระบวนการขององค์กรเปลี่ยนไป โดยจากการมีเป้าหมายระยะสั้นก็ปรับเปลี่ยนไปสู่การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและองค์การ มีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น มุ่งเน้นการเรียนรู้ เน้นความสำคัญที่ระดับโลก เอื้ออำนาจแก่พนักงาน มีแนวโน้มกล้าที่จะเสี่ยง วิเคราะห์ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ มีความร่วมมือ และมีการช่วยเหลือกัน

การเรียนรู้ขององค์การสู่การจัดการองค์ความรู้ (Organizational Learning to Knowledge Management)

◆ **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** คือ เครื่องมือบรรลุมิตรภาพประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อน และมักใช้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือ (means) ไม่ใช่เป้าหมาย (end) ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบหรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูง โดยความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้มาจากหลากหลายทาง ได้แก่ การแสวงหา “คว้า” (capture) มาจากภายนอกองค์กร การ “ควัก” เอามาจากองค์ความรู้ภายในองค์กร การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่ทฤษฎีการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้หรือผู้อำนวยการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช, <http://www.kmi.or.th>)

◆ **ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)** หมายถึง ความรู้ความสามารถของคนและองค์กร ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการสร้างหรือก่อให้เกิด “คุณค่าเพิ่ม” และ “มูลค่าเพิ่ม” ประกอบด้วย (Sveiby, 1996, Edvinsson, 1997, and Kaplan & Norton, 1996)

(1) ทุนด้านลูกค้า (customer capital) เป็นคุณค่าและมูลค่าที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งอาจวัดได้จากระดับความพึงพอใจของลูกค้า ความประทับใจ และความจงรักภักดีของลูกค้า

(2) ทุนทางองค์กร (organizational capital) เป็นคุณค่าและมูลค่าที่เกิดจากตัวผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขององค์กร รวมถึงกระบวนการภายในที่ส่งเสริมให้การดำเนินการร่วมกันระหว่างคน เทคโนโลยี และระบบ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

(3) ทุนมนุษย์ (human capital) เป็นคุณค่าและมูลค่าที่สร้างและสะสมเพื่อก่อให้เกิดความรู้ความสามารถ “know-how” ของพนักงานและองค์กร รวมถึงแรงจูงใจและความจงรักภักดีของพนักงาน

จากการสำรวจองค์การชั้นนำของโลก ทั้งองค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยคำถามที่ว่า “ทรัพยากรอะไรที่จะก่อให้เกิดมูลค่าและคุณค่าเพิ่มมากที่สุดใ้องค์การ” คำตอบที่ได้รับคือ “คน” มีความสำคัญมากที่สุด ร้อยละ 43 เงิน ร้อยละ 19 การปรับกระบวนการและองค์การ ร้อยละ 17 ความสัมพันธ์ของคนในองค์การ ร้อยละ 15 และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ร้อยละ 6 ซึ่งหมายความว่า “คน” มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ใช้เทคนิคและทำให้เป็นจริงในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือการบริหารจัดการ (บดินทร์ วิจารณ์, 2549: 39-40)

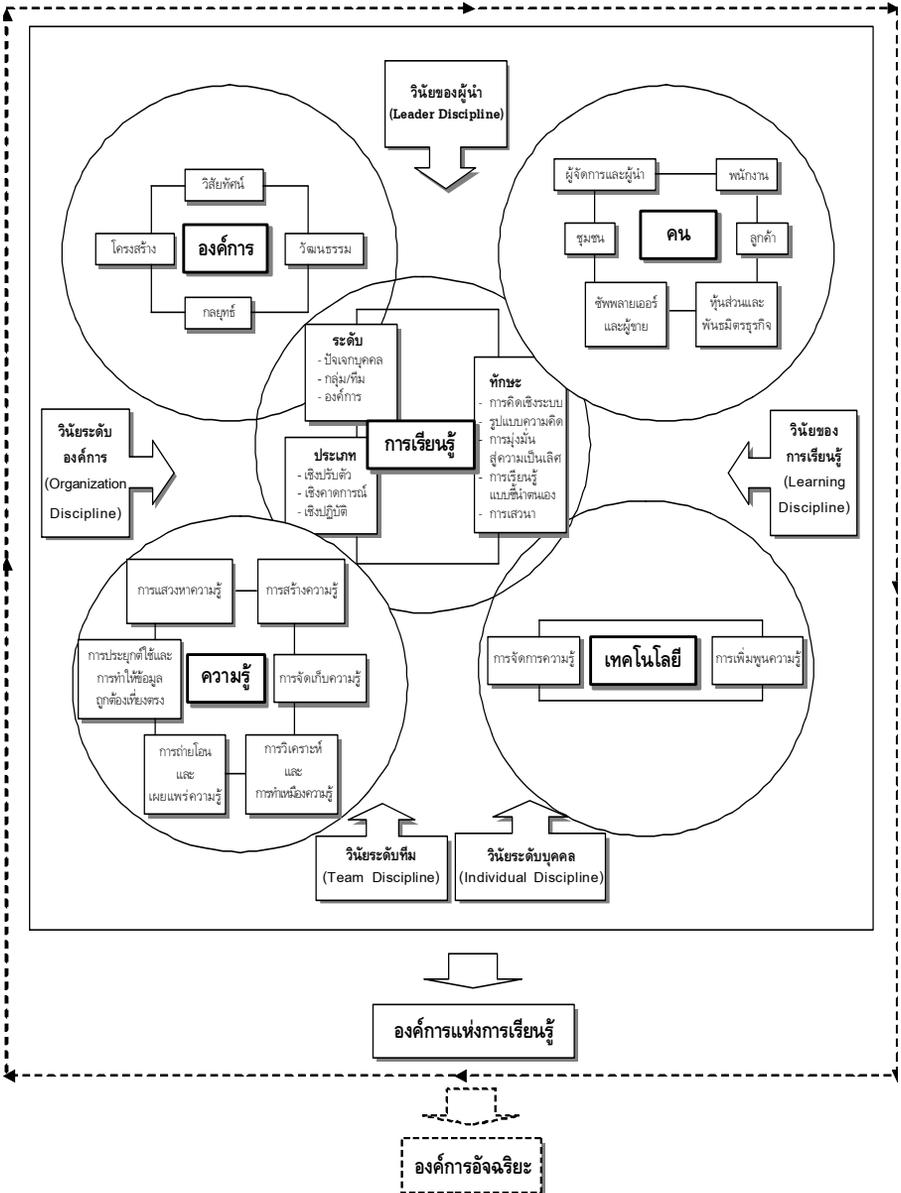
Kaplan & Norton (1996) กล่าวถึงมุมมองที่ 4 ของ Balanced Scorecard ในส่วน Learning and Growth ว่า ทูน่าที่จับต้องไม่ได้มี 3 ด้าน คือ *ทุนมนุษย์* ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และค่านิยม รวมถึงพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน และมุ่งสู่ผลลัพธ์ *ทุนทางสารสนเทศ* ประกอบด้วย ระบบโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงระบบสื่อสารข้อมูล (technology infrastructure) และระบบแอปพลิเคชันทุนสารสนเทศ (information capital application) เป็นระบบที่รวมถึงสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนกระบวนการหลัก ๆ ขององค์การได้แก่ กระบวนการสร้างนวัตกรรมการบริหารลูกค้า การบริหารงานปฏิบัติงาน และการจัดการกฎข้อบังคับและสังคม ทุนด้านองค์การ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ ผู้นำองค์การ การดำเนินการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และการทำงานเป็นทีม

กรอบแนวความคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจะพบว่า องค์การส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ โดยองค์การต้องการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม เป้าหมายสุดท้ายคือการเรียนรู้เป็นบุคคล เป็นทีม และทั้งองค์การ และเมื่อเชื่อมโยงรูปแบบการเรียนรู้เข้ากับการทำงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์จนเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างนวัตกรรม และทำให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภค เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มพูนกำไร องค์การเรียนรู้ก็จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การอัจฉริยะในที่สุด

การที่จะพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ บางองค์การให้ความสนใจกับองค์ประกอบขององค์การเรียนรู้เพียง 1-2 องค์ประกอบ เช่น การแสวงหาทักษะใหม่ และเทคโนโลยี เป็นต้น ผลจากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าเกิดความล้มเหลวไม่สามารถพัฒนาไปเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ และจากประสบการณ์การศึกษาระบบขององค์กรเรียนรู้กว่า 100 องค์กร ของ Marquardt จึงได้เสนอแบบจำลองที่สมบูรณ์ในการเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติและส่งผลสู่ความสำเร็จที่จับต้องได้ และก่อให้เกิดกระแสและความร่วมมือจากพนักงานและองค์กรมากขึ้น โดย Marquardt กล่าวว่าหากองค์กรปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ (learning) องค์กร (organization) คน (people) ความรู้ (knowledge) และเทคโนโลยี (technology) ก็ไม่สามารถพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ได้สำเร็จ ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ และระบบย่อยการเรียนรู้จะแทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ข้างต้น ทั้งนี้การส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมต้องดำเนินการภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนในองค์กรต้องศรัทธา และร่วมมือปฏิบัติ ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (shared vision) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (system thinking) ซึ่งหากองค์กรสามารถพัฒนาระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ ได้อย่างต่อเนื่ององค์กรจะเป็นองค์กรเรียนรู้

ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดของ Marquardt ดังกล่าวมาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาความล้มเหลวของกรอบแนวคิดปรากฏดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 : กรอบแนวคิด

ระเบียบวิธีวิจัย

(1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทีมงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิตและทีมงาน และผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศและทีมงาน

(2) การสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างตามขั้นตอน ดังนี้

1) สํารวจรายชื่อองค์การธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้รับรางวัล SET AWARDS ในปี พ.ศ. 2546-2549 และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2545-2548 รวมทั้งสิ้น 89 แห่ง โดยแยกประเภทองค์การตามกลุ่มอุตสาหกรรม

2) กำหนดการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนมากน้อยของประเภทกลุ่มอุตสาหกรรม และเนื่องจากการเก็บข้อมูลจากองค์การภาคธุรกิจ บริษัทส่วนใหญ่ไม่สะดวกในการจะให้เข้าไปจัดเก็บข้อมูลภายในพื้นที่บริษัท จึงให้ส่งแบบสอบถามไปให้และตอบกลับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสุ่มตัวอย่างบริษัทเพิ่มจากที่กำหนดไว้จาก 30 แห่ง เป็น 70 แห่ง เพื่อให้ได้จำนวนชุดแบบสอบถามตอบกลับครบจำนวนที่กำหนดไว้

3) แต่ละบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งรับผิดชอบ ดังนี้ คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การ (หรือชื่อตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่นี้) จำนวน 3 คน ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทีมงาน (หรือชื่อตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่นี้) จำนวน 3 คน ผู้จัดการฝ่ายผลิตและทีมงาน (หรือชื่อตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายกัน) จำนวน 2 คนผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศและทีมงาน(หรือชื่อตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายกัน) จำนวน 2 คน รวม 10 คน

4) การสุ่มตัวอย่างองค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จเพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องขององค์การ จำนวน 9-11 บริษัท บริษัทละ 1 คน รวม 9-11 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

4.1) เป็นผู้บริหารองค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัลใดรางวัลหนึ่งซึ่งส่งเสริมศักยภาพด้านการบริหารจัดการ และพัฒนาศักยภาพเชิงการแข่งขัน

4.2) ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวตอบรับที่จะร่วมตอบคำถามในฐานะผู้เชี่ยวชาญ โดยส่งหลักเกณฑ์แนวทางในการจัดเก็บข้อมูล พร้อมทั้งรายละเอียดโครงการให้รับทราบ

ในการสุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกำหนดผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ที่จำนวน 9-13 คน ซึ่งอัตราความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่น่ามาสรุปเป็นผลวิจัยลดลง 0.04 (ฮานินทร์ คิลป์จารุ, 2548: 109) เนื่องจากมีข้อจำกัดของการตอบรับจะเป็นผู้เชี่ยวชาญของผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ค่อยมีเวลา ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญตอบรับจำนวน 10 คน

(3) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการค้นคว้าข้อมูลเอกสารและงานศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่ได้มีการศึกษากันได้ และที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการศึกษาวิจัย ได้เอกสารจากห้องสมุด หนังสือต่าง ๆ และเว็บไซต์ต่าง ๆ

2) การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

2.1) องค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทีมงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิตและทีมงาน และผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศและทีมงาน โดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามให้ตอบทางไปรษณีย์จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว

2.2) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยใช้ระยะเวลาในการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 รอบ

(4) การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลจากองค์การธุรกิจดำเนินการ ใช้สถิติพรรณนา ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้น

2) ใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) เพื่อลดตัวแปร องค์การเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในองค์การ เพื่อสร้างตัวแปรใหม่

3) ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระแต่ละตัว เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์แบบใดหรือไม่ทางใดกับตัวแปรตาม และมีอัตราความสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด ยิ่งความสัมพันธ์มีค่ามากเท่าไร การประมาณค่าตัวแปรตามได้มากขึ้นเท่านั้น โดยสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนจะทำให้ได้รูปแบบที่ดีที่สุดจากข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับ มิติพฤติกรรมองค์กร การจัดการความรู้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้พัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้

4) ใช้สถิติค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ 3 และควอไทล์ที่ 1 ในการวิเคราะห์สรุปผลการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ผลการศึกษา

1. ข้อมูลทั่วไปขององค์กรธุรกิจที่เป็นตัวอย่าง

(1) ผู้ตอบแบบสอบถามจากองค์กรธุรกิจที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มาจากกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทธุรกิจการเงิน ร้อยละ 26.00 กลุ่มทรัพยากร ร้อยละ 15.67 และกลุ่มวัสดุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม ร้อยละ 14.67 (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 : ประเภทกลุ่มอุตสาหกรรม

ประเภทกลุ่มอุตสาหกรรม	ร้อยละ
1. ธุรกิจการเงิน	26.00
2. ทรัพยากร	15.67
3. วัสดุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม	14.67
4. เทคโนโลยี	12.33
5. เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	11.33
6. อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	9.33
7. บริการ	6.33
8. สินค้าอุปโภคและบริโภค	4.33
รวม (N=300)	100.00

120 การจัดการภาครัฐเลิศภาคเอกชน

(2) ลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 46.00 และเพศชาย ร้อยละ 39.70 มีอายุระหว่าง 36-40 ปี ร้อยละ 18.70 อายุ 31-35 ปี ร้อยละ 15.00 และอายุ 26-30 ปี ร้อยละ 12.70 โดยจากการศึกษาระดับปริญญาโทและตรี ร้อยละ 45.30 และ 27.30 ตามลำดับ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 : ลักษณะทางประชากร

รายการ	ร้อยละ
เพศ	
1. หญิง	46.00
2. ชาย	39.70
3. ไม่ระบุ	14.30
รวม (N=300)	100.00
อายุ	
1. 21-25 ปี	4.00
2. 26-30 ปี	12.70
3. 31-35 ปี	15.00
4. 36-40 ปี	18.70
5. 41-45 ปี	10.30
6. 46-50 ปี	8.00
7. 51-55 ปี	3.30
8. 56 ปีขึ้นไป	2.30
9. ไม่ระบุ	25.70
รวม (N=300)	100.00
ระดับการศึกษา	
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	1.70
2. ปริญญาตรี	27.30
3. ปริญญาโท	45.30
4. ปริญญาเอก	0.30
5. ไม่ระบุ	25.30
รวม (N=300)	100.00

(3) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทีมงาน ร้อยละ 27.70 ผู้จัดการฝ่ายผลิตและทีมงาน ร้อยละ 18.70 คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ของบริษัท ร้อยละ 18.30 มีประสบการณ์การทำงานในสายงานนี้ 1-5 ปี ร้อยละ 22.70 มีประสบการณ์ 6-10 ปี ร้อยละ 18.00 และมีประสบการณ์ 11-15 ปี ร้อยละ 12.70 และมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนี้ 1-5 ปี ร้อยละ 20.70 มีประสบการณ์ 6-10 ปี ร้อยละ 17.00 และมีประสบการณ์ 11-15 ปี ร้อยละ 13.00 (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 : ข้อมูลด้านการทำงาน

รายการ	ร้อยละ
ตำแหน่ง	
1. ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทีมงาน	27.70
2. ผู้จัดการฝ่ายผลิตและทีมงาน	18.70
3. คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ของบริษัท	18.30
4. ผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศและทีมงาน	17.30
5. อื่นๆ	7.70
6. ไม่ระบุ	10.30
รวม (N=300)	100.00
ระยะเวลาการทำงานในสายงานนี้	
1. ต่ำกว่า 1 ปี	3.70
2. 1-5 ปี	22.70
3. 6-10 ปี	18.00
4. 11-15 ปี	12.70
5. 16-20 ปี	10.30
6. 21-25 ปี	2.70
7. 26-30 ปี	1.70
8. 31 ปีขึ้นไป	2.00
9. ไม่ระบุ	26.30
รวม (N=300)	100.00

ตารางที่ 3 : (ต่อ)

รายการ	ร้อยละ
ระยะเวลาการทำงานในองค์กรนี้	
1. ต่ำกว่า 1 ปี	7.00
2. 1-5 ปี	20.70
3. 6-10 ปี	17.00
4. 11-15 ปี	13.00
5. 16-20 ปี	8.30
6. 21-25 ปี	4.30
7. 26-30 ปี	2.70
8. 31 ปีขึ้นไป	1.30
9. ไม่ระบุ	25.70
รวม (N=300)	100.00

(4) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แสดงความรู้สึกระหับใจต่อองค์กรมากที่สุด คือองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนา และการเรียนรู้ของพนักงาน ร้อยละ 36.52 รองลงมา คือมีความเป็นกันเองและความสามัคคีภายในองค์กร ร้อยละ 26.40 และมีการพัฒนา ตัวสินค้าและกระบวนการทำงานตลอดเวลา ร้อยละ 10.11 (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4: ความประทับใจในองค์การ

ความประทับใจในองค์การ	ร้อยละ
1. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการเรียนรู้ของพนักงาน	36.52
2. มีความเป็นกันเองและความสามัคคีภายในองค์การ	26.40
3. มีการพัฒนาตัวสินค้าและกระบวนการทำงานตลอดเวลา	10.11
4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และจริยธรรมในการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย	7.30
5. มีภาพลักษณ์ที่ดี มีการพัฒนาทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง และมีความมุ่งมั่น	5.62
6. ก่อตั้งมานานและมีสวัสดิการที่ดี	3.37
7. พนักงานส่วนใหญ่ปรับปรุง เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	2.81
8. เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จสูงในการบริหารธุรกิจ	1.69
9. มีมาตรฐานระดับโลก	1.69
10. ช่วยเหลือสังคมและชุมชน	1.12
11. เดินทางสะดวก	1.12
12. มีทีมงานมืออาชีพ	1.12
13. อุปกรณ์ในการทำงานครบถ้วน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี	1.12
รวม (N=178)	100.00

2. การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์กรธุรกิจประสบผลสำเร็จ**2.1 พฤติกรรมการจัดการความรู้ในองค์การ**

องค์การธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ปานกลางมีค่าเฉลี่ยรวม 3.45 โดยมีพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์การดังกล่าวที่มีการดำเนินการเป็นส่วนใหญ่สูงสุด คือ มิติพฤติกรรมองค์การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้ทุกคนในองค์การเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.89 รองลงมา ได้แก่ องค์การถือว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ การเรียนรู้ถือเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน องค์การตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้คือการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และองค์การนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นมาให้พนักงานใช้ มีค่าเฉลี่ย 3.80 , 3.71 และ 3.70 ตามลำดับ (ตารางที่ 5)

สำหรับมิติพฤติกรรมองค์การด้านการดำเนินการจัดการความรู้ที่องค์การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง เช่น ใช้เทคโนโลยีพัฒนาคลังความรู้ขององค์การ ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้ทำให้องค์การใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น จัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์การเพิ่มพูนขึ้น และใช้การเรียนรู้เพื่อเสริม Core Competencies ที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและสร้าง Core Competencies ใหม่ ๆ และมีกระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.47, 3.45, 3.44 และ 3.99 ตามลำดับ (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 : ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติพฤติกรรมการจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจ

พฤติกรรมการจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยสนับสนุนให้ทุกคนในองค์การเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงและเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก	3.892	0.914
2. ถือว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญ	3.801	0.826
3. การเรียนรู้ถือเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน	3.736	1.050
4. ตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้คือการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	3.706	0.855
5. นำเทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นมาใช้	3.703	0.859
6. เข้าใจถึงศักยภาพของสินทรัพย์ทางความรู้ที่ทำได้ให้องค์การ	3.686	0.898
7. ส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้	3.618	0.939
8. เห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่ฝังอยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน และสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ	3.564	0.989
9. สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคนเป็นศูนย์กลาง	3.549	0.946
10. มีวิธีการในการแสวงหา จัดเก็บ รวมทั้งใช้ความรู้อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	3.510	0.764
11. กระบวนการเรียนรู้เป็นผลที่เกิดจากความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน และความต้องการสร้างนวัตกรรม	3.507	0.747

ตารางที่ 5 : (ต่อ)

พฤติกรรมการจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
12. ใช้เทคโนโลยีพัฒนาคลังความรู้ขององค์การ	3.473	1.057
13. เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้องค์การใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น	3.452	1.029
14. จัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์การเพิ่มพูนขึ้น	3.446	0.897
15. ใช้การเรียนรู้เพื่อเสริม Core Competencies ที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และสร้าง Core Competencies ใหม่ ๆ	3.439	0.922
16. มีกระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบ	3.389	0.807
17. มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดบกพร่องในเรื่องความรู้ และใช้กระบวนการที่เป็นขั้นตอนชัดเจนในการแก้ไขจุดบกพร่อง	3.350	0.799
18. จัดทำข้อมูลที่เป็นเอกสารและบทเรียนที่ได้รับ	3.301	0.880
19. ระบบสารสนเทศที่เป็นแบบ "Real Time"	3.297	0.920
20. พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ	3.287	0.961
21. คิดค้นวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินการด้านการเงิน	3.236	0.963
22. หัวหน้าองค์การมีการบรรยายภาคของการเปิดเผยและไว้วางใจกัน	3.221	0.840
23. การว่าจ้าง ประเมินผล และให้ผลตอบแทนพนักงาน จะพิจารณาจากผลงานที่พนักงานมีส่วนร่วม	3.085	0.986
24. มีการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อทำการตลาดและขายสินทรัพย์ทางความรู้ขึ้น	3.082	1.045
25. มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้ไว้โดยเฉพาะ	3.027	1.054
รวม (N=277)	3.450	0.918

2.2 ปัจจัยการจัดการความรู้ในองค์กร

ในการทำการศึกษาคูโครงสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรมิติพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ในด้านทฤษฎี ผู้วิจัยกำหนดมิติพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ไว้ 5 ประการ คือ พฤติกรรมการจัดการความรู้ การสร้างความรู้ กลยุทธ์การจัดการความรู้ บรรยากาศในองค์กร การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญที่ใช้สอบถามหลาย ๆ ตัวแปร รวมกัน (ภาคผนวก 8) ผู้วิจัยใช้เทคนิควิเคราะห์ปัจจัยในการวิเคราะห์ตัวแปรสำคัญ โดยใช้ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อลดจำนวนตัวแปรโดยการวิเคราะห์ปัจจัย โดยใช้เทคนิคการหาองค์ประกอบหลัก (principal component analysis) ด้วยการหมุนแกนแบบมูมจากได้ปัจจัยทั้งสิ้น 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างความรู้ มีค่า Eigen value 14.37 สามารถอธิบายความหมายผันแปรได้ ร้อยละ 57.46 ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กร มีค่า Eigen value 1.37 สามารถอธิบายความหมายผันแปรได้ ร้อยละ 5.49 ค่าอธิบายความผันแปรรวม 2 ปัจจัย ร้อยละ 62.95 และปัจจัยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีที่ให้ข้อมูลได้ทันทีและชาญฉลาด มีค่า Eigen value 1.05 สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 4.18 และความสามารถในการอธิบายรวม 3 ปัจจัยได้ ร้อยละ 67.13 (ตารางที่ 6) ผู้วิจัยนำมิติปัจจัยการจัดการความรู้ในองค์กรไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ต่อไป (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2550)

ตารางที่ 6: การวิเคราะห์ปัจจัยมิติพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์กร

ปัจจัย	Factor Loading	Eigen value	% of Variance Explained	Cumulative % of
1. กลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างความรู้		14.365	57.458	
1.1 องค์กรเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่ฝังอยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน และสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นๆ ทั่วทั้งองค์กร	0.800			
1.2 องค์กรส่งเสริมให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้	0.747			
1.3 องค์กรเข้าใจถึงศักยภาพของสินทรัพย์ทางความรู้ที่หารายได้ให้องค์กร	0.674			
1.4 องค์กรจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนอย่างเห็นได้ชัด	0.640			
1.5 องค์กรจัดทำข้อมูลที่เป็นเอกสารและบทเรียนที่ได้รับ	0.639			
1.6 พนักงานทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ	0.632			
1.7 องค์กรถือว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร	0.620			
2. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้		1.372	5.489	62.947
2.1 องค์กรสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคนเป็นศูนย์กลาง	0.794			
2.2 องค์กรใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้ทุกคนในองค์กรเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง	0.785			
2.3 องค์กรใช้เทคโนโลยีพัฒนาคลังความรู้ขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	0.776			

ตารางที่ 6: (ต่อ)

ปัจจัย	Factor Loading	Eigen value	% of Variance Explained	Cumulative % of
2.4 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้องค์กรใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น	0.725			
2.5 องค์กรนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นมาให้พนักงานใช้	0.710			
3. กลยุทธ์การจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีที่ให้ข้อมูลได้ทันทีและชาญฉลาด		1.046	4.183	67.131
3.1 การว่าจ้าง ประเมินผล และให้ผลตอบแทน พนักงานจะพิจารณาจากผลงานที่พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร	0.723			
3.2 องค์กรตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ คือ การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	0.694			
3.3 ระบบสารสนเทศขององค์กรเป็นแบบ “ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (real time)” มีการบูรณาการกันและชาญฉลาด	0.683			
3.4 องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดบกพร่องในเรื่องความรู้ และใช้กระบวนการที่เป็นขั้นตอนชัดเจน ในการแก้ไขจุดบกพร่อง	0.683			
3.5 องค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อทำการตลาดและขายสินทรัพย์ทางความรู้ เหล่านั้น	0.675			
3.6 องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้ไว้โดยเฉพาะ	0.605			
รวม (N = 277)				

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varian with Kaiser Normalization

3. มิติพฤติกรรมขององค์กรและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการก้าวสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้

3.1 การพัฒนาเชิงระบบในการส่งเสริมให้เป็นองค์กรการเรียนรู้

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาเชิงระบบพฤติกรรมขององค์กรเรียนรู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพบว่า พฤติกรรมสนับสนุนการพัฒนาองค์กรเรียนรู้โดยรวมการดำเนินการระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.48 ในส่วนที่ได้มีการดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ในองค์กร คือ 1) องค์กรมีการคาดหวังและสนับสนุนให้พนักงานบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 2) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทางธุรกิจ 3) ผู้บริหารระดับสูงระดับสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ 4) พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลได้โดยผ่านระบบ LAN อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต 5) องค์กรมุ่งเน้น กระตุ้น แรงจูงใจ และจูงใจให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา 6) พนักงานรับฟังความคิดเห็นของลูกค้ เพื่อที่จะได้เรียนรู้และปรับปรุงพัฒนาสินค้า และการบริการของเราให้ดีขึ้น 7) องค์กรขยายศักยภาพของคนและองค์กร โดยลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงด้วยการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดเข้าใจเชิงระบบ 8) คุณภาพของการทำงานในองค์กรได้รับการปรับปรุง 9) ระบบ โครงสร้าง นโยบาย และขั้นตอนการทำงานได้รับการออกแบบให้ยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ และ 10) องค์กรมีบรรยากาศสนับสนุน และตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้โดยเฉลี่ย 4.07, 4.02, 3.96, 3.85, 3.84, 3.80, 3.75, 3.74, 3.73 และ 3.70 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.7)

มิติพฤติกรรมในองค์กรที่มีการดำเนินการระดับปานกลาง คือ 1) พนักงานได้รับการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ การสร้าง นวัตกรรม และการทดลอง 2) องค์กรมีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร 3) องค์กรมีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่สำคัญจะถูก จัดทำรหัสและจัดเก็บ เพื่อให้บุคคลที่ต้องการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 4) องค์กรเข้าร่วมกิจการเพื่อการเรียนรู้กับพันธมิตร ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษา 5) พนักงานในองค์กรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูล ป้อนกลับที่มีประสิทธิผล เพื่อหลีกเลี่ยงการบิดเบือนข้อมูลและการปูบั้นช่องทางในการสื่อสาร 6) ทุกหน่วยงาน

ในองค์กรมีความร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายเดียวกันและเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าที่จะจำกัดตนเองให้อยู่ในขอบเขตการทำงานในแผนกตนเองเท่านั้น 7) พนักงานทุกคนสามารถคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ 8) องค์กรมองหาหุ้นส่วนในการเรียนรู้ทั้งจากกลุ่มลูกค้า ผู้ค้าและพลายเบอร์ 9) องค์กรเปิดโอกาสให้ลูกค้าและพลายเบอร์ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และอบรม เกี่ยวกับ สินค้า 10) องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา ซึ่งเป็นระบบที่ผสมผสานระบบการเรียนรู้แบบไฮเทคประสานการสอนงานและการทำงานจริงให้เป็นกระบวนการเดียวกัน สำหรับพฤติกรรมในองค์กรเรียนรู้ที่มีการดำเนินการ คือ 11) องค์กรมีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสายงานเพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่างๆ และ 12) องค์กรมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการแบบใหม่ ๆ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.29 , 3.29 , 3.27 , 3.25 , 3.25 , 3.24 , 3.23 , 3.17 , 3.16 , 3.14 , 2.97 และ 2.91 ตามลำดับ (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติพฤติกรรมกรมการดำเนินการเพื่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้

มิติพฤติกรรมขององค์กรเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. วิสัยทัศน์ผู้นำในองค์กร	4.074	0.876
2. มีการคาดหวังและสนับสนุนให้พนักงานบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	4.070	0.870
3. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทางธุรกิจ	4.023	0.861
4. การสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร	3.970	0.845
5. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้	3.963	0.912
6. พนักงานสามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลได้โดยผ่านทางระบบ LAN อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต	3.850	1.076
7. กระตุ้นแรงจูงใจ และจูงใจ ให้มีความกระตือรือร้นและพัฒนาตนเอง	3.837	0.898
8. ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้	3.824	1.013
9. พนักงานรับฟังความคิดเห็นของลูกค้ำ	3.796	0.770
10. การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร	3.768	0.901
11. ขยายศักยภาพของคนและองค์กร โดยลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง	3.747	0.840
12. คุณภาพของการทำงานในองค์กรได้รับการปรับปรุง	3.743	0.796
13. การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร	3.736	0.956
14. ระบบ โครงสร้าง นโยบาย และขั้นตอนการทำงานได้รับการออกแบบให้ยืดหยุ่น	3.727	0.749
15. บรรยากาศสนับสนุนและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	3.700	0.890
16. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.696	0.853
17. นำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	3.687	1.060
18. การปฏิบัติงานและดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ขององค์กรประกอบไปด้วยโอกาสในการเรียนรู้	3.677	0.812
19. มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และมอบอำนาจให้	3.651	0.876

ตารางที่ 7: (ต่อ)

มิติพฤติกรรมขององค์กรเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
20. ทุกคนในองค์กรมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้	3.649	0.920
21. มีความผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.640	0.860
22. มีการเรียนรู้จากความสำเร็จและจากความล้มเหลว	3.623	0.851
23. ผู้บริหารและพนักงานทำงานร่วมกัน	3.621	0.907
24. การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์กร	3.581	0.921
25. สนับสนุนให้ใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น	3.580	0.949
26. มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจ	3.564	0.909
27. ผู้บริหารสร้างขีดความสามารถในตัวผู้ปฏิบัติงาน	3.553	0.814
28. พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ	3.551	0.915
29. ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้	3.547	0.794
30. มีรูปแบบโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่จะกระตุ้นให้คนแลกเปลี่ยน	3.543	0.859
31. มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	3.524	0.920
32. ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ พร้อม ๆ กับกระตุ้นให้มีการทดลองพิจารณาบทวนเกี่ยวกับความรู้ใหม่ ๆ	3.523	0.850
33. มีการแสวงหาข้อมูล	3.517	0.861
34. มีความคล่องตัวมีระดับขั้นของการบริหารที่น้อยลง	3.510	0.905
35. ใช้เทคโนโลยีในการบริหารการทำงานแบบเป็นกลุ่ม	3.483	1.034
36. สนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้	3.476	1.233
37. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบของคนในองค์กร	3.476	0.772
38. นำโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์มาสนับสนุนการเรียนรู้	3.459	1.085
39. พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและฝึกสอนให้เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้	3.453	1.002
40. ผู้บริหารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยความสะดวก	3.436	0.959
41. มีการตรวจสอบแนวโน้มภายนอกองค์กร	3.436	0.837
42. ทีมต่าง ๆ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม	3.426	0.789

ตารางที่ 7: (ต่อ)

มิติพฤติกรรมขององค์การเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
43. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอก	3.418	0.956
44. มีการนำเสนอสื่อประสมมัลติมีเดียมาช่วย	3.411	1.138
45. มีการสื่อสารนวัตกรรมขององค์การให้พนักงานทราบโดยทั่วถึง	3.401	1.053
46. ทีมงานต่าง ๆ ได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้ซึ่งกันและแบ่งปันความรู้ที่ได้รับ	3.399	0.953
47. พนักงานสามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวมใส่รหัส จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอน	3.385	0.967
48. มีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	3.382	0.939
49. มีการแบ่งปันข้อมูลกับลูกค้าด้วยความกระตือรือร้น	3.375	0.838
50. การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์การ	3.375	0.878
51. พนักงานและทีมงานในองค์การใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ	3.362	0.772
52. มีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง	3.344	1.012
53. มีการเรียนรู้ร่วมกับหุ้นส่วนทางธุรกิจมากขึ้น	3.338	0.858
54. มีการเทียบเคียงแข่งดีในการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	3.333	1.073
55. พนักงานสามารถเพิ่มพูนความรู้ด้านการเรียนรู้เชิงปรับตัวเชิงคาดการณ์ และเชิงสร้างสรรค์	3.332	0.763
56. มีการให้รางวัล	3.318	1.135
57. พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ องค์การ และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น	3.305	0.893
58. พนักงานได้รับการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการทดลอง	3.294	0.920
59. มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ	3.293	1.131
60. มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ	3.265	0.987
61. เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับต้นพลายเบอร์ ชุมชน สมาคม วิชาชีพ และสถาบันการศึกษา	3.250	0.972
62. พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิผล	3.247	0.749

ตารางที่ 7: (ต่อ)

มิติพฤติกรรมขององค์กรเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
63. ทุกหน่วยงานมีความร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน และเพื่อการเรียนรู้	3.240	0.878
64. พนักงานสามารถคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	3.226	0.754
65. มองหาหุ้นส่วนในการเรียนรู้	3.171	0.888
66. เปิดโอกาสให้ลูกค้าและพลายเบอร์ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการอบรมเกี่ยวกับสินค้า	3.158	0.943
67. สนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา	3.142	1.025
68. มีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน	3.969	1.134
69. มีการจัดทำโครงการสาธิต	2.910	1.113
รวม (N=263)	3.478	0.925

3.2 ปัจจัยระบบย่อยของพฤติกรรมที่สนับสนุนส่งเสริมองค์การการเรียนรู้

ในการศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมิติพฤติกรรมการพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ เพื่อลดจำนวนตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ในข้อ 4.3.1 เทคนิคการวิเคราะห์ทางองค์ประกอบหลักด้วยการหมุนแกนแบบมูมจาก ได้ปัจจัยทั้งสิ้น 6 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้มีค่า Eigen value 27.38 สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 48.82 2) ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้มีค่า Eigen value 3.71 สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 6.50 ค่าอธิบายวิธีการความผันแปรสะสม 2 ปัจจัย ร้อยละ 55.32 3) ปัจจัยด้านวิธีการจัดการความรู้ในองค์การ มีค่า Eigen value 2.55 สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 4.48 ค่าอธิบายวิธีการความผันแปรสะสม 3 ปัจจัย ร้อยละ 59.80 4) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของคนในองค์การมีค่า Eigen value 1.77 สามารถอธิบาย ความผันแปรได้ร้อยละ 3.10 ค่าอธิบายวิธีการความผันแปรสะสม 4 ปัจจัย ร้อยละ 62.90 5) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของ

องค์การที่สนับสนุนองค์การเรีนรู้มีค่า Eigen value 1.59 สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 2.80 ค่าอธิบายวิธีการความผันแปรสะสม 5 ปัจจัย ร้อยละ 65.70 6) ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการทำงานแบบทีมมีค่า Eigen value 1.22 สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 2.15 ค่าอธิบายวิธีการความผันแปรสะสม 6 ปัจจัย สามารถอธิบายได้ร้อยละ 67.84 (ตารางที่ 8) ผู้วิจัยใช้ตัวแปรปัจจัยระบบย่อยสนับสนุน ส่งเสริมองค์การเรีนรู้ไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การเรีนรู้ต่อไป

ตารางที่ 8: การวิเคราะห์ปัจจัยมิติพฤติกรรมขององค์กรเรียนรู้

ปัจจัย	Factor Loading	Eigen value	% of Variance Explained	Cumulative % of
1. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้		27.826	48.818	
1.1 องค์กรมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและจากความสำเร็จ โดยข้อผิดพลาดเป็นสิ่งที่ยอมรับได้	0.752			
1.2 องค์กรมีความผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา	0.732			
1.3 องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุน และตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	0.710			
1.4 องค์กรมีรูปแบบโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่จะกระตุ้นให้คนแลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ	0.705			
1.5 ระบบ โครงสร้าง นโยบาย และขั้นตอนการทำงาน ได้รับการออกแบบให้ยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	0.681			
1.6 การปฏิบัติงานและดำเนินงานโครงการต่างๆ ขององค์กรประกอบไปด้วยโอกาสในการเรียนรู้	0.680			
1.7 องค์กรมีความคล่องตัวและมีระดับชั้นของการบริหารที่น้อยลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ทุกระดับ	0.677			
1.8 คุณภาพของการทำงานในองค์กรได้รับการปรับปรุง	0.671			
1.9 ทีมงานต่างๆ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม	0.665			
1.10 ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้	0.622			

ตารางที่ 8: (ต่อ)

ปัจจัย	Factor Loading	Eigen value	% of Variance Explained	Cumulative % of
1.11 ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้พร้อม ๆ กับกระตุ้นให้มีการทดลองและพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ได้	0.618			
2. การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการเรียนรู้		3.705	6.500	55.319
2.1 พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลได้โดยผ่านทางระบบ LAN อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต	0.781			
2.2 พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.724			
2.3 องค์กรมีระบบสนับสนุนการปฏิบัติอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น	0.719			
2.4 องค์กรมีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร	0.710			
2.5 องค์กรนำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	0.691			
2.6 พนักงานสามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม ใส่รหัส จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนในแบบที่เหมาะสมกับความต้องการ	0.680			

ตารางที่ 8: การวิเคราะห์ปัจจัยมิติพฤติกรรมขององค์กรเรียนรู้ (ต่อ)

ปัจจัย	Factor Loading	Eigen value	% of Variance Explained	Cumulative % of
2.7 องค์กรนำโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ประกอบมาสนับสนุนการเรียนรู้	0.679			
2.8 องค์กรมีการนำสื่อประสมมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	0.650			
2.9 องค์กรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกที่พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย	0.617			
3. การเรียนรู้ของคนในองค์กร		1.769	3.104	62.902
3.1 องค์กรมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการแบบใหม่ ๆ	0.700			
3.2 องค์กรมีการสื่อสารนวัตกรรมขององค์กรให้พนักงานทราบโดยทั่วถึง	0.650			
3.3 พนักงานทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กรและการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น				
3.4 องค์กรสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน	0.601			
4. การเรียนรู้ของคนในองค์กร		1.769	3.104	62.902
4.1 องค์กรมองหาหุ้นส่วนในการเรียนรู้จากกลุ่มลูกค้า ผู้ค้า และพลายเบอร์	0.801			
4.2 องค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกับหุ้นส่วนทางธุรกิจมากขึ้น	0.791			
4.3 องค์กรเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ ชั่วพลายเบอร์ ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษา	0.757			

ตารางที่ 8: การวิเคราะห์ปัจจัยมิติพฤติกรรมขององค์การเรียนรู้ (ต่อ)

ปัจจัย	Factor Loading	Eigen value	% of Variance Explained	Cumulative % of
4.4 องค์การเปิดโอกาสให้ลูกค้ำและ ซัพพลายเบอร์ มีส่วนร่วมในการเรียน รู้และการอบรมเกี่ยวกับสินค้า	0.723			
4.5 องค์การมีการแสวงหาข้อมูลที่ทำให้ การทำงานดีขึ้น โดยการคำนึงถึง ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่อยู่นอก สายงานองค์การ	0.670			
5. การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร กระบวนการทำงานแบบทีม		1.593	2.795	65.697
5.1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน ทุกคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในทางธุรกิจ	0.660			
5.2 องค์การมีการคาดหวังและสนับสนุน ให้พนักงานบริหารหารเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง	0.606			
6. การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร กระบวนการทำงานแบบทีม		1.224	2.147	67.844
6.1 องค์การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร กระบวนการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการแบบทีม และการ บริหารการประชุม	0.628			
6.2 องค์การมีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงาน ข้ามสายงานเพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่าง ๆ	0.522			
รวม (N = 277)				

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varian with Kaiser Normalization

บทสรุป

การพัฒนาองค์การเรียนรู้

จากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ที่กล่าวมา จะเห็นว่ารูปแบบของการพัฒนาองค์การเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จ องค์การควรดำเนินการ ดังนี้

1) หลักการองค์การต้องสร้างวินัยพื้นฐานของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ เพื่อจัดอุปสรรคแห่งการเรียนรู้ วินัยพื้นฐานนี้ทุกคนในองค์การจะต้องศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (mental model) การสร้างสานวิสัยทัศน์ (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (system thinking)

2) องค์การต้องพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ได้แก่ คน การเรียนรู้ ความรู้ องค์การ และเทคโนโลยี ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้้องค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ ได้แก่

- 2.1) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้
- 2.2) กลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การการเรียนรู้
- 2.3) วิธีการจัดการความรู้ในองค์การ
- 2.4) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้
- 2.5) การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม
- 2.6) การเรียนรู้ของคนในองค์การ

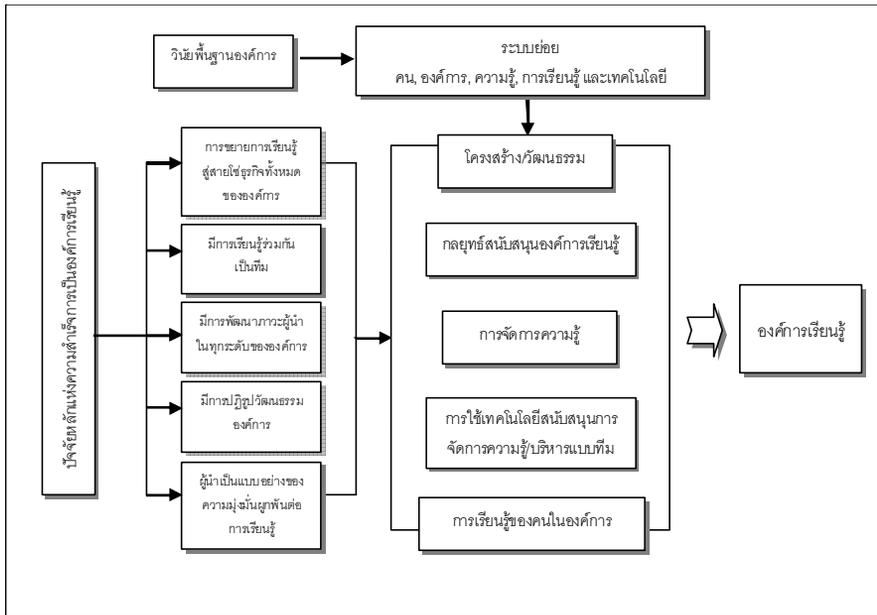
ในส่วนของวิธีการจัดการความรู้ในองค์การนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการคือ การวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เมื่อมีปัญหาสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบุคคล ทีมงาน และองค์การ รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือจัดการความรู้

3) การดำเนินการให้้องค์การพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น คนในองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อน โดยคนต้องมีความเป็นผู้นำ มีความคิดความเข้าใจ

เชิงระบบ รู้จักที่จะเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งทำงานเป็นทีม ผลจากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ คือ

- 3.1) การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์กร
- 3.2) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 3.3) มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร
- 3.4) มีการปฏิรูประบบวัฒนธรรมองค์กร
- 3.5) ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

รูปแบบการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ สรุปลงได้ตามแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 : รูปแบบการพัฒนาองค์กรเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM). http://www.odi.stou.ac.th/ODI/Mydream_KM_J.htm.

ครุชิต มัลย์วงศ์. 2537. *ไอทีเพื่อประชาชน 2*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.

เจนเนตร มณีนาถ, ดร.อรุณรัตน์ วิบุลคิลป์, ภาวินี บุญเกษมสันติ และอรสา เตดีวัฒน์. 2546. *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: ส.เสริมมิตรการพิมพ์.

จุฑามณี ตระกูลมุกตทา. 2544. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. ภาควิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. 2540. *วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ชาติชาย ณ เชียงใหม่. 2540. *การพัฒนาประเทศตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดการจัดการพัฒนา*. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 27 มีนาคม: 12.

ณัฐพันธุ์ เขจรันันท์. 2544. *ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ณัฐพันธุ์ เขจรันันท์ และ ไพบุลย์ เกียรติโกมล. 2545. *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1999).

เดชนัน เทียมรัตน์ และกานสุดา มาละศิริานนท์. 2544. *วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548. *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วี อินเทอร์เน็ต.

บุญดี บุญญากิจ, นางลักษณะ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกานถ และ ปรียวรรณ กรรณล้วน. 2547. *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

บุญอนันต์ พันิชทรัพย์. 2550. *องค์กรกับการจัดการความรู้: ศักยภาพองค์กรที่ประสบความสำเร็จในภาคเอกชน*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอส เพลส.

เอกสารอ้างอิง

- บดินทร์ วิจารณ์. 2549. *การจัดการความรู้สู่...ปัญญาปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2549. *บทสรุปปรากฏการณ์มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ 2 “เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง” ภาคเอกชน ภาครัฐ และการประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ไชเบอร์เพรส.
- วิจารณ์ พานิช. ทศานุกาของการจัดการความรู้. <http://www.kmi.or.th>.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2543. *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Argyris, C. 1999. *On Organizational Learning*. Oxford, England: Blackwell.
- _____. 1993. *Knowledge for Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. 1991. “Teaching Smart People How to Learn.” *Harvard Business Review* 69, no. 3: 99-109.
- Bassi, L.Ludwig, J., McMurrer, D. and Van Buren, M. 2000. *Profiting from Learning*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Cambell, R. and Monson, S. 1994. “Building A Goal-Based Scenario Learning Environment.” *Educational Technology*, (November/December): 9-14.
- Davenport, T.H. and Glaser, J. 2002. “Just-in-time Delivery Comes to Knowledge Management.” *Harvard Business Review* (July): 107-111.
- Drucker, P.F. 1999. “Managing Oneself.” *Harvard Business Review*, (March-April): 65-74.
- Marquardt, M. J. 2001. “Action Learning: A Powerful New Tool for Developing, Individuals, Teams and Organizations.” *Transitions* 9, no. 2: 2-7.
- Senge, P.M. 1998. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.

