



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ (ระยะที่ 2)

โดย

ผศ. ดร. ยुरพร ศุภรัตน์ และคณะ

พฤษภาคม 2552

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ

การศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์
(ระยะที่2)

คณะผู้วิจัย

สังกัด

1. ผศ. ดร. ยุรพร สุทธรัตน์

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. รศ.ดร.ปริญญช อภิภูณโยภาส

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สนับสนุนโดยสำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกอ.และ สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	i
Executive Summary	1
บทที่ 1 บทนำ	4
1.1 ความสำคัญของปัญหา	5
1.2 วัตถุประสงค์	6
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.4 ขอบเขตการศึกษา	6
1.5 นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้	10
2.1.1 ความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้	10
2.1.2 ลำดับขั้นของการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อการเรียนรู้	11
ก) การแสวงหาความรู้	12
ข) การแบ่งปันความรู้	15
ค) การนำความรู้ไปใช้	20
2.2 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	24
2.3 สถานะอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย	29
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	35
บทที่ 4 ผลการวิจัย	44
บทที่ 5 การอภิปรายผล	58
5.1 ข้อมูลทั่วไป	58
5.2 ลำดับขั้นของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้	62
บทที่ 6 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	71

เอกสารอ้างอิง	76
---------------	----

ภาคผนวก	79
---------	----

ภาคผนวก 1	80
-----------	----

ภาคผนวก 2	89
-----------	----

บทความที่เป็นผลผลิตจากโครงการ	92
-------------------------------	----

1. Leadership Commitment and Empowerment as a Learning Organization (LO) Attribute: A Comparison of Service and Manufacturing Industries in Thailand
2. Knowledge Acquisition, Sharing and Utilization as of a Learning Organization Characteristics.
3. Knowledge Management Factors Contributing to the Development of Learning Organizations in the Automobile Industry: A Research Progress Report

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์โดยได้รับความร่วมมือจาก

บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่างๆ ได้แก่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท อิซูมูอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด โดยท่านผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการแผนก และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ซึ่งคณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์พี่เลี้ยงทั้ง 2 ท่าน รองศาสตราจารย์ ดร. ปริญญช อภิภูณโยภาส และ Associate Professor Laubie Li ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำในการศึกษาวิจัย ตลอดจนการช่วยเหลือแนะนำเพื่อการเผยแพร่ผลงานการวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้ง คณาจารย์ เมธีวิจัย เมธีวิจัยอาวุโสทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการประชุม สกว. ประจำปี 2552

ขอขอบพระคุณการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ที่ให้การสนับสนุนเงินทุนเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

หัวหน้าโครงการวิจัย

พฤศจิกายน 2552

บทคัดย่อ

องค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีการวิเคราะห์ การบอกเตือนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ทำให้เกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ เนื่องจากการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแนวคิดที่นำองค์การไปสู่ความพร้อมที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานทางธุรกิจ การวิจัยนี้ จึงเน้นที่การพัฒนาองค์การ เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ อันจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาถึงลำดับขั้น (LO Stages Model) ของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนองค์การในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในอนาคตต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยจำนวน 6 บริษัทซึ่งมีส่วนแบ่งการผลิตทั้งสิ้นรวม 88.92 เปอร์เซ็นต์ โดยใช้แบบสอบถาม “An Inventory of LO Characteristics and Organizational Readiness to Change” เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับศึกษาลำดับขั้นของการจัดการเรียนรู้ 3 ลำดับขั้น คือ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ของอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์มีความสัมพันธ์ของการนำความรู้ไปใช้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงสุด รองลงมา คือ การแสวงหาความรู้และความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการแบ่งปันความรู้ในระดับที่ต่ำที่สุดถึงแม้ว่าจากการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า องค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มีคุณลักษณะพื้นฐานที่เข้าสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้อยู่แล้วก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาถึงลำดับขั้นในการจัดการความรู้ของอุตสาหกรรมพบว่าไม่ได้เป็นไปตามลำดับขั้นของการจัดการความรู้ ลำดับขั้นที่บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ควรให้ความสำคัญ คือ ลำดับขั้นการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นลำดับขั้นที่จะเชื่อมโยงขั้นที่ 1 และขั้นสุดท้ายเข้าด้วยกัน สำหรับการปรับเปลี่ยนลักษณะอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์เพื่อเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นทำได้โดยการเน้นย้ำเรื่องทรัพยากรบุคคลทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ของทั้งองค์การ ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับผิดชอบต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับทีมงานและทำการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์การยังต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในการทำงาน และการวางระบบจัดเก็บข้อมูลที่ดียิ่งด้วย

Abstract

Learning organization (LO) is an organization that continuously learns and creates competencies through its members individually and collectively both internal and external (Sudharatna, 2004). Development into an LO is an extensive acceptable tool for business to be ready to response to the changing environment. This research study; therefore, concentrated on the organizational development into learning organization which finally creating competitive advantage of the industry.

The objective of this research study is to discover whether the automobile industry in Thailand going on through the 'LO knowledge management stages model' in order to develop to be learning organization of knowledge acquisition, knowledge sharing and knowledge utilization. Recommendations for the industry to expand into higher level of LO to increase competitive potential are followed by.

Six automobile companies, which comprise of 88.92 percent of production shared within the industry, have participated in this research. The questionnaire named 'An Inventory of LO Characteristics and Organizational Readiness to Change' has been used to determine the LO stages model of knowledge acquisition, knowledge sharing and knowledge utilization.

Finding shows that the highest correlation between organizational change readiness and LO stages is at the stage of knowledge utilization. However, knowledge acquisition and knowledge sharing relate to organizational change readiness less than knowledge utilization. Showing that this industry does not develop through the LO stages model of knowledge acquisition, knowledge sharing, and knowledge utilization. Even though, the previous research study (Phase I) showed that the automobile industry in Thailand embraced the fundamental of LO characteristic. Therefore, this industry should focused more on knowledge sharing with the aim of binding this process in between knowledge acquisition and knowledge utilization.

Recommendations for LO higher development for automobile industry are the organizations in the industry should further focused on human resource either they are leaders/managers or employees. For managers, they should emphasize on knowledge acquisition, knowledge sharing and knowledge utilization's activities. For employees, they should take more responsible for knowledge sharing at team level as well as developing themselves continually. Moreover, training as a part of work and organizational memory system are also crucial substances that need to be underlined.

Executive summary

การนำแนวความคิดของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้มาใช้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรธุรกิจสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วได้อย่างประสบผลสำเร็จ และนำไปสู่การได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบและการแข่งขันได้ในอนาคต

การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นที่ลำดับขั้นของการจัดการความรู้ ว่าในอุตสาหกรรมการผลิตยนต์ในประเทศไทยมีการจัดการความรู้ในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ อย่างไรเพื่อการก้าวสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงลำดับขั้น (LO Stages Model) ของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการผลิตยนต์ในประเทศไทยที่พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และเพื่อปรับเปลี่ยนลักษณะของอุตสาหกรรมการผลิตยนต์ในประเทศไทยให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และสามารถแข่งขันได้ในอนาคตในระดับที่สูงขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การจัดการองค์ความรู้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Garvin, 1993) และการพัฒนาองค์กรเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับ 3 ขั้นตอน คือ การเรียนรู้หรือการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ โดยในแต่ละขั้นตอนมีลักษณะดังนี้

ก) การแสวงหาความรู้

เป็นขั้นตอนที่สมาชิกในองค์กรต่างก็ต้องเรียนรู้หรือแสวงหาความรู้ว่าจะทำได้ทั้งวิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรสร้างความรู้ขึ้นมา อย่างไรก็ตาม เมื่อสมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้หรือแสวงหาความรู้แล้ว ไม่ได้แปลว่าองค์กรนั้นๆ จะเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้โดยอัตโนมัติ ทั้งนี้ยังต้องประกอบไปด้วยปัจจัยอื่นๆ อีก ซึ่งการเรียนรู้หรือการแสวงหาความรู้ของบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรนี้ เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับทีมและองค์กรต่อไป

ข) การแบ่งปันความรู้

เมื่อสมาชิกแต่ละคนมีความรู้ การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ทำให้องค์ความรู้มีการกระจายไปยังสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งในการแบ่งปันรู้นี้ยังเกี่ยวข้องกับการปรับความรู้ความเข้าใจระหว่างผู้ส่งและผู้รับรู้นั้น การลองผิดลองถูกในการให้ข้อมูลป้อนกลับ การให้ความสำคัญในการสังเกตโดยเฉพาะความรู้ประเภทที่ซ่อนอยู่ (Tacit knowledge) การเชื่อมโยงความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ เหนือและวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในองค์กรและระหว่างองค์กรอีกด้วย

การแบ่งปันความรู้นี้จะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในองค์กรเต็มใจที่จะช่วยเหลือและเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อการพัฒนาความสามารถใหม่ ซึ่งองค์กรจะต้องสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมของการมีส่วนร่วม การเปิดเผยอย่างจริงใจและเชื่อถือได้ ไม่มีการตำหนิโทษ และนำการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อเป็นตัวเร่งการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ของผู้บริหารด้วย

ค) การนำความรู้ไปใช้

เป็นการใช้ความรู้ที่ได้มาในการตัดสินใจ และประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ใหม่ๆ ขั้นตอนนี้แตกต่างจากขั้นการแสวงหาความรู้ และการแบ่งปันความรู้โดยในการนำความรู้ไปใช้นั้นจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพความจำขององค์กรและการได้มาซึ่งความรู้จากการเรียนรู้ในขั้นก่อน สิ่งสำคัญของการใช้ความรู้อีกประการหนึ่ง คือ การประสานร่วมมือระหว่างพนักงานในองค์กรซึ่งนำไปสู่การนำความรู้ที่ซ่อนอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการตัดสินใจในการทำงานได้ดีขึ้น

สำหรับขั้นตอนนี้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการใช้ประโยชน์ของความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมายขององค์กรด้วย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม “An Inventory of LO Characteristic and Change Readiness” เป็นเครื่องมือ สอบถามตัวอย่างจำนวน 429 ตัวอย่างจากผู้ผลิตรถยนต์ทั้งสิ้น 6 บริษัท นำมาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ร้อยละ การวิเคราะห์องค์ประกอบ และสหสัมพันธ์

ผลการวิจัย พบว่า ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย การนำความรู้ไปใช้ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับสูงสุด รองลงมา คือ การแสวงหาความรู้ ส่วนการแบ่งปันความรู้ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด ซึ่งไม่เป็นไปตามแบบจำลองของการจัดการความรู้ตามทฤษฎี

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสวงหาความรู้ คือ

- บทบาทของผู้นำในการแสวงหาความรู้
- ความรับผิดชอบของพนักงานในการหาความรู้
- แหล่งข้อมูลความรู้
- การฝึกอบรมในงาน

ขณะที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ คือ

- ความเต็มใจในการเข้าร่วมทีมความรู้ขององค์กร
- การสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของผู้นำ

ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้ คือ

- การสนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ของผู้นำ

- ความสามารถของพนักงานในการนำความรู้ไปใช้
- ผลการดำเนินงานที่ได้รับ และ
- การเข้าถึงได้ของระบบความจำขององค์กร

นอกจากนี้จากผลการวิจัยยังพบอีกว่า หากต้องการปรับเปลี่ยนลักษณะของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และสามารถแข่งขันได้ในอนาคตในระดับที่สูงขึ้นนั้น จำเป็นต้องพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1) ผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ ตลอดจนการนำความรู้ไปใช้ ทั้งนี้เพราะจากการวิจัยพบว่าปัจจัยผู้นำหรือผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่พบในทุกลำดับขั้นของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมนี้ นั่นคือ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้จำเป็นต้องดำเนินการดังนี้

- เป็นตัวอย่างของการแสวงหาความรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
- การริเริ่มในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งการแบ่งปันความรู้ให้กับลูกน้อง
- การถูกฝึกฝนให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา
- การมุ่งมั่นและเอาใจใส่ในการทำงานที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร
- กระจายอำนาจการบริหารงานและแบ่งปันวิสัยทัศน์ รวมทั้งจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานตัดสินใจเองในสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้
- การทำการตรวจสอบนโยบาย กลยุทธ์ วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- สนับสนุนพนักงานในการประยุกต์สิ่งต่างๆที่ได้เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน
- สนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลความรู้ในการทำงานให้กับพนักงาน

2) ผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม ต้องรับผิดชอบในการแบ่งปันความรู้ให้กับทีมงานและมีความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ ดังนั้น พนักงานควรพัฒนาตนเองได้ในเรื่องต่อไปนี้

- เรียนรู้และปรับปรุงความสามารถจากความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ
- เรียนรู้จากผู้อื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน จากผู้จัดหาวัตถุดิบ ลูกค้า ผู้เกี่ยวข้อง
- คิด วิเคราะห์หาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้น
- พுகุญและถ่ายทอดความรู้กับเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้น การจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ในเบื้องต้นจะต้องพัฒนาจากทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นประการแรก และเน้นย้ำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้จะต้องมีองค์ประกอบอื่นอีก นั่นคือ การฝึกอบรมในการทำงาน การวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีขององค์กรเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้ได้

และจากผลการวิจัยที่พบว่า การแบ่งปันความรู้ มีความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ การนำความรู้ไปใช้ และการแสวงหาความรู้ กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั้น ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจาก

1) การถ่ายทอดความรู้จากบริษัทร่วมทุน ที่ส่วนใหญ่เป็นบริษัทร่วมทุนกับต่างประเทศ ดังนั้น จึงมีการนำความรู้และเทคโนโลยีการผลิตมาถ่ายทอดเพื่อให้บุคลากรในประเทศไทยนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เลยจึงเกิดขึ้น บุคลากรจึงคุ้นชินกับการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ของตน

2) การปรับความรู้ใหม่ให้เข้ากับกระบวนการผลิต โดยพนักงานต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่จากบริษัทร่วมทุน ทำให้ต้องแสวงหาความรู้เหล่านี้ เพื่อนำมาปรับใช้ และผนวกกับความสามารถของตนเอง

3) วัฒนธรรมท้องถิ่นของบริษัท ถึงแม้ว่าจะมีการรับวัฒนธรรมของบริษัทต่างชาติมาใช้ก็ตาม หากแต่ค่านิยมของบุคลากรยังมีอยู่ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรไม่แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ในองค์กร ซึ่งอาจจะทำให้ไม่บอกและไม่กล้าแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น จึงทำให้ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้ต่ำกว่าการนำความรู้ไปใช้และการแสวงหาความรู้

การวิจัยนี้ให้คุณค่าในเชิงวิชาการ กล่าว คือ เป็นการนำเสนอเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ในประเทศไทย พร้อมทั้งได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตยนต์ให้พัฒนาการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่สูงขึ้นต่อไปซึ่งเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมนี้โดยตรง นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้ยังมีส่วนกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงแนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ที่จะต้องเริ่มจากตนเองที่จะต้องเรียนเพื่อที่จะเรียนรู้ (Learning to learn) และสร้างให้เกิดลักษณะของการใฝ่รู้ของพนักงานงานให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะปรับเป็นพนักงานที่มีความรู้ (knowledge worker) และถึงแม้ว่าสถานะของอุตสาหกรรมจะปรับเปลี่ยนไป พนักงานเหล่านี้อาจจะไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมนี้และได้ก้าวออกไป ก็อาจจะมีแนวคิดของการเป็นพนักงานที่ใฝ่รู้หรือมีลักษณะของการเป็น 'Knowledge worker' ติดตัวไปด้วย

บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ เป็นแนวทางที่องค์กรสมัยใหม่ควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนการเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานทางธุรกิจ (DiBella, 1997; Watkins & Golembiewski, 1995) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบและแข่งขันได้ในอนาคต

จากการศึกษาในเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย (MRG 4880069) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบถึงลักษณะของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่สามารถรองรับการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ที่ได้ทำการศึกษาไปบางส่วนแล้วนั้น ถึงแม้ว่าการศึกษาดังกล่าว จะชี้ให้เห็นว่า ผู้ผลิตรถยนต์ในอุตสาหกรรมนี้มีคุณลักษณะต่างๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในระดับที่เป็นพื้นฐานแล้วก็ตาม แต่ในระดับของการจัดการความรู้ เช่น ในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ในระดับใด หรือมากน้อยเพียงใดนั้นยังควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม และเนื่องจากการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ นั้น นักวิชาการได้เปรียบเสมือนเป็นการเดินทาง (Journey) ไม่ได้เป็นจุดหมายปลายทาง (Destination) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่า การศึกษาที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมนี้มีคุณลักษณะพื้นฐานที่เหมาะสมเพียงพอต่อการจะพัฒนาองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นแล้วก็ตาม การศึกษาในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับของการจัดการความรู้ ว่าได้มีการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในลักษณะอย่างไร และอยู่ในลำดับขั้นใด โดยจะทำการเปรียบเทียบกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นการศึกษาต่อเนื่องที่มุ่งเน้นที่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นพื้นฐาน มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากบริษัทแม่ ตลอดจนการได้รับผลดีจากนโยบายการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาลที่จะสร้างให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ในภูมิภาคนี้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม ภายในอุตสาหกรรมเองยังคงมีอุปสรรคที่เห็นได้ชัด เช่น ค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับหลายประเทศในภูมิภาคเดียวกัน ตลาดภายในประเทศที่ไม่กว้างนัก ซึ่งหากขาดแรงงานที่มีประสิทธิภาพหรือ

แรงงานที่มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยน การลงทุนในอุตสาหกรรมนี้จากต่างประเทศก็พร้อมที่จะย้ายไปยังประเทศที่มีค่าจ้างแรงงานที่ถูกกว่าและตลาดท้องถิ่นใหญ่กว่าด้วย

นอกจากนี้ จากภาวะวิกฤติโลกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์ทั่วโลก และเป็นที่น่าแน่นอนด้วยว่าประเทศไทยได้รับผลกระทบจากภาวะการณที่เกิดขึ้นในครั้งนี้นี้ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมเพื่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับองค์การเข้าสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งส่วนประกอบสำคัญประการหนึ่ง คือ การเตรียมความพร้อมของคนหรือบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพื่อสร้างศักยภาพให้กับทรัพยากรคนและเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการย้ายฐานการลงทุนไปยังประเทศอื่นด้วย

(http://www.economist.com/displayStory.cfm?story_id=3186006)

1.1 ความสำคัญและปัญหา

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ นั้น เป็นที่ยอมรับว่าเป็นแนวทางที่ทำให้ องค์การก้าวทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานในปัจจุบัน (DiBella, 1997; Watkins & Golembiewski, 1995) นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการดำเนินธุรกิจ

จากการตรวจสอบงานวิจัยต่างๆ พบว่า การศึกษาในเรื่องการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ นั้น เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดย Garvin (1993) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นองค์การประกอบที่สำคัญหรือเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า การจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ในระดับที่สูงขึ้นไปนั้นจะต้องมีการพัฒนาและจัดการความรู้อย่างเป็นลำดับขั้น กล่าวคือ จะต้องมีการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ เป็นต้น ทั้งนี้ยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการและระบบในการจัดเก็บความรู้อีกด้วย (Sudharatna and Li, 2004)

การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นที่ลำดับขั้นของการจัดการความรู้ ว่าในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยได้มีการพัฒนาและจัดการความรู้ในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ ในลำดับขั้นอย่างไรเพื่อการก้าวสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เนื่องจากการศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ในเฟสแรก พบว่า อุตสาหกรรมนี้มีลักษณะที่น่าสนใจ กล่าวคือเป็นอุตสาหกรรมที่มีลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในเบื้องต้นในด้าน ต่อไปนี้ คือ คุณลักษณะของพนักงาน การถ่ายโอนความรู้ คุณค่าทางวัฒนธรรม ผู้นำและการให้อำนาจของผู้นำ การยกระดับผลการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะด้านการสื่อสาร สำหรับในการศึกษานี้ จะเป็นการวิเคราะห์ถึงการนำองค์ความรู้ไปใช้ โดยนำโมเดลลำดับขั้นของการจัดการความรู้เพื่อการ

พัฒนาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ หรือ LO Stage model ผ่านการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้โดยเปรียบเทียบกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาถึงลำดับขั้น (LO Stages Model) ของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้
- 2) เพื่อการปรับเปลี่ยนลักษณะของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และสามารถแข่งขันได้ในอนาคตในระดับที่สูงขึ้น

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เพื่อทราบถึงลำดับขั้นของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้
- 2) เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับลักษณะของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และสามารถแข่งขันได้ในอนาคตในระดับที่สูงขึ้น

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นศึกษาถึงลำดับขั้นของการจัดการความรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย โดยเป็นการศึกษาต่อเนื่องจากโครงการการศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ (MRG 4880069) ทำการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงลำดับขั้นของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยเพื่อนำมาหาข้อสรุปและใช้ในการปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ที่สูงขึ้นไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้นำเสนอ 6 บท ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 การตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิจัย

บทที่ 5 การอภิปรายผล

บทที่ 6 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

1.5 นิยามศัพท์

องค์การเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีการวิเคราะห์ การบอกเตือนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว และทำให้เกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ (Senge, 1991; Gephart, 1996; Sudharatna และ Li, 2003)

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

เป็นการที่สมาชิกในองค์การแต่ละคนต่างก็เรียนรู้โดยวิธีการต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการ เช่น การศึกษาอบรม และไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน การสังเกตผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง รวมทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลวขององค์การเองและผู้อื่น ซึ่งการแสวงหาความรู้ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

เป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนมาให้กับสมาชิกในองค์การหรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้สัณนิทัศน์ร่วมกัน (Shared mindset) ซึ่งหมายรวมถึงการแบ่งปันและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ คุณค่า ความรู้ การสื่อสารและสารสนเทศ ด้วยการเปิดเผยอย่างจริงใจ และเชื่อถือได้

การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization)

เป็นการขยายความรู้ที่ได้มาและใช้เพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ใหม่ๆ ซึ่งขั้นตอนนี้ขึ้นกับประสิทธิภาพของการเรียนรู้แบบระบบการจัดเก็บความรู้ หรือ Organizational memory system ขององค์การด้วย

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Organizational Readiness to Change or Organizational Change Readiness)

เป็นความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และทำให้องค์กรเกิดผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าองค์กรอื่น นำมาซึ่งการเกิดความสามารถในการแข่งขัน และความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

อุตสาหกรรมรถยนต์ (Automobile Industry)

อุตสาหกรรมรถยนต์ในการศึกษาวิจัยฉบับนี้ หมายถึง เฉพาะการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยเท่านั้น ไม่ได้หมายรวมไปถึงการผลิตจักรยานยนต์และการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ยานยนต์

บทที่ 2

การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา ภาพรวมของอุตสาหกรรมการผลิตยนต์ในประเทศไทย โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้

2.1.1 ความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้

2.1.2 ลำดับขั้นการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อการเรียนรู้

- การแสวงหาความรู้
- การแบ่งปันความรู้ และ
- การใช้ความรู้

2.2 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

2.3 สภาวะอุตสาหกรรมการผลิตยนต์ในประเทศไทย

2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้

2.1.1 ความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้ว่า คือ องค์การที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และองค์การเพื่อการเรียนรู้จะมีการปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น (Peter Senge, 1991) นอกจากนี้ยังเป็นสถานที่ที่คนหรือพนักงานในองค์การ

- สามารถเพิ่มหรือขยายศักยภาพในการสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ผลที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง
- ได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมรูปแบบทางความคิด
- มีอิสระในการเก็บรวบรวมความต้องการ ความอยาก
- มีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (Vera และ Crossan, 1993)

David Garvin (1993) ได้ให้ความหมายของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ว่า คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่ และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

Martha A. Gephart (1996) และคณะให้ความหมายของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ไว้ คือ องค์การที่มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการ ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์

ขณะที่ Swee Goh (1998) สนับสนุนความหมายของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ของ Garvin (1993) โดยให้ความหมายเพิ่มเติมว่า องค์การทุกองค์การสามารถเรียนรู้ได้ และองค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ ขณะที่องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อยๆ หายไปจากอุตสาหกรรมนั้น ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้

Inkpen และ Crossan (1995) เสนอกรอบขององค์การเพื่อการเรียนรู้ ว่าการเรียนรู้ในองค์การเกิดขึ้นใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ โดยจะเกี่ยวข้องกับทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิด ตลอดจนกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้

Watakins และ Golembiewski (1995) ให้ความหมายของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ว่า คือ องค์การที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ในองค์การนี้เกิดทั้งในระดับบุคคล ทีม องค์การ และในสังคมที่องค์การมีปฏิสัมพันธ์ด้วย การเรียนรู้เป็นความ

ต่อเนื่อง เป็นการใช้กระบวนการหรือขั้นตอนอย่างมีกลยุทธ์ นั่นคือ การนำไปผสมผสานกับการทำงาน

จากความหมายของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์กรเพื่อการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ (Sudharatna และ Li, 2003) และจากคำจำกัดความข้างต้นที่กล่าวมา นำไปสู่การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

2.1.2 ลำดับขั้นตอนการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้

การบริหารและการจัดการสินทรัพย์ที่เป็นความรู้ขององค์กร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลต่อการพัฒนาพนักงานให้เป็นพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) รวมทั้งองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ต่อไป

ในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น Huber (1991) ให้ความเห็นว่าควรจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้และการตีความ และการเก็บความรู้ขององค์กร ซึ่งในบทนี้จะได้กล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละขั้น ดังนี้

ขั้นตอนการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

จากคำจำกัดความของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อเรียนรู้จึงเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge utilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อเรียนรู้นี้ เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ หรือ Knowledge management ซึ่ง Garvin กล่าวว่า การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

ก) การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้เป็นขั้นตอนแรกในการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรจะก้าวไปสู่การพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการแสวงหาความรู้โดยสมาชิกในองค์กรเอง และการที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้นั้น สมาชิกในองค์กรแต่ละคนต่างก็จะต้องเรียนรู้ แต่ก็ได้หมายความว่าเมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้วองค์กรจะกลายเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในทันทีหรือโดยอัตโนมัติ ยังมีปัจจัยต่างๆ อีกมากที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ แต่อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ในระดับบุคคลก็ยังคงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป กล่าวคือ ในระดับกลุ่มหรือทีมและระดับองค์กรต่อไป

สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ สมาชิกในองค์กรจะแสวงหาความรู้และทำการเรียนรู้ อาจจะโดยวิธีการที่เป็นทางการ เช่น การศึกษาอบรม และที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน การสังเกตผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง ตลอดจนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเองและของผู้อื่น การมีนิสัยของการเรียนรู้ในระดับบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องสร้างให้มีขึ้น

มีการเปรียบเทียบว่า หากผู้บริหารต้องการสร้างนิสัยของการเรียนรู้ที่จะเรียน (Learning to learn) ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กรแล้ว ก็เหมือนกับการสอนเด็กให้รู้จักทำอะไรสักอย่างหนึ่ง เช่น การแปรงฟัน ซึ่งเด็กอาจจะไม่ชอบและไม่เข้าใจว่าทำไมเขาต้องแปรงฟัน ผู้ปกครองจำเป็นต้องบอกเหตุผลและสอนวิธีการแปรงฟันให้ อาจจะต้องมีการบังคับเช่นหลังอาหารทุกมื้อต้องแปรงฟันให้ สะอาด อาจจะต้องใช้ยาสีฟันที่มีกลิ่นหอมรสอร่อยเพื่อการจูงใจ อาจจะต้องมีการคอยถามว่า แปรงฟันหรือยังหลังอาหารอยู่เสมอ เมื่อเด็กเกิดความคุ้นเคยกับการแปรงฟันนี้แล้วก็จะทำเป็นกิจวัตรโดยไม่ต้องบอกเตือน และในที่สุดก็เป็นนิสัยการแปรงฟันที่ติดตัวไปตลอดชีวิต

นอกจากนี้นักวิชาการยังได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้หรือการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

Huber (1991) ได้ให้ความหมายของการแสวงหาความรู้ว่า เป็นขั้นตอนที่องค์กรทำเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ภายในองค์กรมีกิจกรรมหลายอย่างที่องค์กรทำขึ้นทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและความรู้ กิจกรรมที่องค์กรทำอย่างเป็นทางการ เช่น กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาต่างๆ การประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขัน การสำรวจลูกค้าในด้านต่างๆ เช่น พฤติกรรมการบริโภคสินค้า การซื้อสินค้า ความชอบ/ไม่ชอบในสินค้า เป็นต้น

Davenport และ Prusak (1998) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้หมายถึง การพัฒนาความรู้ภายในองค์กรขึ้นมา โดยที่ความรู้ที่หามาได้นั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ แต่ขอให้เป็นสิ่งใหม่สำหรับองค์กร เช่นที่ บริษัท BP ได้มีการจัดโครงการให้รางวัลสำหรับผู้ที่สามารถนำแนวคิดจากที่อื่นมาใช้ในการพัฒนาและเป็นความรู้ใหม่ขององค์กร โดยให้ความสำคัญถึงการนำมาใช้ประโยชน์ และให้รางวัลการพัฒนาในชื่อ ‘Thief of the year’ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมิได้มีการอธิบายเพิ่มเติมถึงการแสวงหาความรู้ว่า

- เป็นความสามารถขององค์กรในการรวบรวม จัดวางและทำให้เป็นระเบียบแบบแผนของความรู้ หรือ
- เป็นกระบวนการในทางความคิดที่มีความซับซ้อน เช่นในเรื่องของการรับรู้

เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการดึงหรือดึงความรู้ออกมาจากแหล่งความรู้ และขั้นการแสดงความรู้ให้เห็น เช่น อาจจะเป็นการบันทึกในคอมพิวเตอร์ เป็นต้น (Bourguet และ Soto, 2000)

Lee และ Yang (2000) ได้กล่าวว่า การสร้างความรู้ในองค์กรสามารถทำได้โดยทำผ่านบุคคลเท่านั้น องค์กรไม่สามารถสร้างความรู้ได้โดยไม่มีคน สิ่งที่ต้องการสามารถทำได้ คือ การสนับสนุนให้คนสร้างความรู้ขึ้นมา ซึ่งคนในองค์กรสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นเครือข่ายความรู้ขององค์กร ในองค์กรจะมีการสร้างความรู้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร หรือเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนอยู่ (Tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด (Explicit knowledge) ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ใหม่ และเกื้อยความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ซ่อนอยู่กับความรู้ที่เด่นชัดใน 4 ลักษณะด้วยกันตามโมเดล SECI ที่ได้รับการยอมรับจากการนำเสนอโดย Nonaka และ Takeuchi (1995) คือ

- 1) จากความรู้ที่ซ่อนอยู่ กับความรู้ที่ซ่อนอยู่ เรียกว่าเป็นกระบวนการทางสังคมหรือ Socialization
- 2) จากความรู้ที่ซ่อนอยู่ กับความรู้ที่เด่นชัด เรียกว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก หรือ Externalization
- 3) จากความรู้ที่เด่นชัดกับความรู้ที่เด่นชัด เรียกว่า การเชื่อมโยงกัน หรือ Combination และ
- 4) จากความรู้ที่เด่นชัดกับความรู้ที่ซ่อนอยู่ เรียกว่า การสังเคราะห์จากภายใน หรือ Internalization

ในองค์กรจะต้องมีการสร้างลักษณะการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์กรจนเป็นนิสัย และเมื่อสมาชิกแต่ละคนเรียนรู้แล้วเกิดการแบ่งปันความรู้ ความรู้ก็จะแผ่ขยายต่อไปในระดับกลุ่มหรือทีม เมื่อแต่ละทีมเกิดการเรียนรู้ก็จะมี การแผ่ขยายของความรู้ไปสู่ระดับองค์กร แต่เนื่องจากองค์กรเองไม่ได้เป็นสิ่งมีชีวิตแต่เป็นกลุ่มคนที่รวมกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม การเรียนรู้ในระดับองค์กรจึงต้องอาศัยทั้งคนและระบบต่างๆ ที่จะช่วยให้ความรู้เหล่านั้นพัฒนาและคงอยู่กับองค์กร โดย ความรู้ในระดับองค์กรอาจสังเกตได้ เช่น ธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติขององค์กรนั้น และการมีระบบจัดเก็บความรู้ (Organizational memory system) ที่สมาชิกในองค์กรสามารถหยิบใช้ได้เมื่อต้องการ เป็นต้น เมื่อมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร สมาชิกในองค์กรเองรวมทั้งกลุ่มหรือ

ทีมก็จะสามารถเรียนรู้จากสิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงเป็นความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้นต่อไป

สำหรับในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ขั้นตอนการแสวงหาความรู้ถือเป็นขั้นแรกของการจัดการพัฒนาความรู้ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีมและองค์กร และเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการนำความรู้ไปใช้ในลำดับต่อไป อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญก็คือผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ขึ้นในองค์กรในทุกๆ ระดับ

สำหรับลักษณะที่สามารถสังเกตได้เมื่อพนักงานในองค์กรหรือองค์กรมีการแสวงหาความรู้มี ดังนี้

- การที่พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- พนักงานในองค์กรมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน และ Supplier อยู่เสมอ
- พนักงานในองค์กรมีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของบริษัทคู่แข่ง
- องค์กรมีกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้กับเพื่อนต่างแผนกเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น รวมทั้งการถือว่าการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในองค์กร ตลอดจนมีการจ่ายและสนับสนุนการอบรมและมีการวัดและการติดตามผลอย่างจริงจัง
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานได้กระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรทดลองแนวทางในการทำงานใหม่ๆ และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของทั้งตัวเองและจากผู้อื่น รวมทั้งมีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ถึงแม้โอกาสในการประสบความสำเร็จจะไม่สูง ตลอดจนเต็มใจยอมรับความล้มเหลวจากการทำงานและเรียนรู้จากสิ่งนั้นๆ
- พนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและล้มเหลวของตนเอง
- พนักงานในองค์กรสามารถพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นได้
- องค์กรใช้ระบบการให้รางวัล และสิ่งจูงใจจากการปรับปรุงทักษะและเรียนรู้จากการทำงานเพื่อตอบแทนพนักงาน
- พนักงานทุกระดับในองค์กรรวมทั้งผู้จัดการหรือหัวหน้างาน มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และแบ่งปันความรู้ให้กับพนักงาน รวมทั้งเอาใจใส่และมุ่งมั่นต่อการทำงานให้กับองค์กร

- หัวหน้างานมีการตรวจสอบนโยบายของบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และจุดประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการใช้เวลาในการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัด
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมีการจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานตัดสินใจเองในสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้ รวมทั้งหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานได้รับการฝึกให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับพนักงาน ตลอดจน การพยายามสร้างโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทนจากการรับผิดชอบกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา
- การที่พนักงานในองค์กรสามารถสื่อสารอย่างเป็นอิสระกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า Supplier คู่แข่ง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการพูดคุยข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงาน และมองว่าเป็น โอกาสของการเรียนรู้
- พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน อีกทั้งรับผิดชอบต่อตัวเองในการเรียนรู้และเพิ่มทักษะใหม่ๆ ต้องการและหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- พนักงานรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆ ในการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งรู้ว่าการที่ทำความสำคัญและมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์กร
- องค์กรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กรและพนักงานที่มีอยู่เดิม รวมทั้งมีการอบรมและการพัฒนาพนักงานที่พนักงานสามารถเข้าร่วมได้

ข) การแบ่งปันความรู้

กระบวนการในการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ทำให้ความรู้มีการกระจายไปยังสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร และถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นักวิจัยกล่าวว่า หากมีแต่การแสวงหาความรู้แต่ไม่มีการแบ่งปันความรู้ ก็จะไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่าที่ควรในทางปฏิบัติ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของกระบวนการแบ่งปันความรู้หรือการแชร์ความรู้ ว่า เกี่ยวข้องกับการทดลองหรือลองผิดลองถูกในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการปรับการรับรู้และ

ความเข้าใจ ระหว่างผู้ส่งและผู้รับความรู้นั้นๆ (Krogh, 2003) ในการแบ่งปันความรู้ นอกจากสมาชิกในองค์กรจะให้ความสำคัญที่การแลกเปลี่ยนโดยการพูดคุยกันแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญที่การสังเกตอีกด้วย โดยเฉพาะเมื่อความรู้นั้นเป็นความรู้ประเภทที่ซ่อนอยู่ (Tacit knowledge) และการไตร่ตรองจากการสังเกตนี้เองที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และฝึกหัดจากผู้อื่นได้

การแบ่งปันความรู้ยังเกี่ยวข้องกับการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร การดักจับความรู้ การทำให้ความรู้คงใ้ช้อยู่ในองค์กร ความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ การโอนความรู้ ตลอดจนการถ่ายโอนเกณฑ์และวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในองค์กรและระหว่างองค์กร และการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่กิจกรรมหรือการสื่อสารที่เป็นทางเดียว ยังมีกระบวนการในการแบ่งปัน การทดลอง การให้ผลป้อนกลับเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง มีการปรับเปลี่ยนและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ทั้งผู้รับและผู้ส่งมอบความรู้ด้วย

Yang (2007) ให้ความหมายว่า การแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกแต่ละคนเต็มใจที่จะช่วยเหลือและเรียนรู้จากผู้อื่นในการพัฒนาความสามารถใหม่ และการเรียนหมายถึง การทำความเข้าใจในรายละเอียด การซึมซับและการประยุกต์ นอกจากนี้ ความรู้ยังสามารถเพิ่มคุณค่าได้อีกเมื่อมีการแบ่งปันและการถ่ายโอนให้กับผู้อื่น

สำหรับการประสบความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวนั้น องค์กรจะต้องสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ที่หามาได้ นำมาประยุกต์ใช้และเพื่อการสร้างความรู้ใหม่ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วยการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร จะทำให้สมาชิกแต่ละคนและองค์กรมีพฤติกรรมและการทำงานเพื่อก้าวไปสู่การให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ถ่องแท้จากสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงานอยู่ และการเข้าใจสภาพแวดล้อมจะทำให้การแปลความและการตอบสนองในการทำงานได้ดีขึ้น

หลังจากการแบ่งปันความรู้และกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้น คุณค่าของแต่ละคน ความเชื่อ ทักษะส่งผลต่อการตีความข้อมูล และการตัดสินใจว่าข้อมูลและความรู้เป็นประโยชน์ต่อการบวนการหลังการตีความหรือแปลความ หรือหลังจากความรู้ถูกรวบรวมจากการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ผลจากการสร้างความรู้ใหม่และการใช้ความรู้จะแตกต่างกันไป ซึ่งผู้จัดการจะต้องกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนมีทักษะพื้นฐานในการซึมซับความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนสามารถใช้ความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กรได้ ที่เรียกว่า Absorptive ability

จากการศึกษาของYang (2007) พบว่า การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร เป็นปัจจัยที่บ่งถึงประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งกระบวนการรู้ (Knowledge processes) จะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การแบ่งปันความรู้ การคิด และการเรียนรู้ และทั้ง 3 ส่วนนี้จะมีการแลกเปลี่ยนกันอยู่ตลอดในระดับบุคคล กระบวนการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้แต่ละคนสามารถที่จะคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความคิดและความรู้ที่ถ่องแท้และเรียนรู้จากสิ่งเหล่านี้ซึ่งจะส่งผลให้แต่ละคนมีความรู้ทักษะและความสามารถที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การแบ่งปัน

ความรู้ยังทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ (ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ขององค์กรก็ได้) ซึ่งเมื่อความรู้ใหม่นี้เป็นความรู้ขององค์กร ก็จะทำให้ระดับการเรียนรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น

และเป้าหมายสุดท้ายในการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์ของสมาชิกทุกคน และความรู้ที่แต่ละคนมีไปยังความสามารถขององค์กร และยังสมาชิกแต่ละคนมีการถ่ายโอนความรู้มาเป็นสินทรัพย์ขององค์กร ระดับความสามารถขององค์กรก็จะยิ่งสูงขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่เหมาะสมของแต่ละคนเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรและส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กรในที่สุด

Christensen (2007) กล่าวว่า เป้าหมายของการแบ่งปันความรู้ คือ การการสร้างความรู้ใหม่ด้วยการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้ากับความรู้ที่มีอยู่เดิม และการทำให้สามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และได้ให้คำจำกัดความของ การแบ่งปันความรู้ ว่าเป็นกระบวนการในการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งจะต้องรู้ว่า ‘รู้อะไร’ และจะเข้าไปใช้ได้อย่างไร เพื่อการถ่ายโอนและประยุกต์ใช้ความรู้นั้นในการแก้ไขงานบางอย่างให้ดียิ่งขึ้น รวดเร็วขึ้น ต้นทุนลดลงกว่าแต่ก่อนที่เคยปฏิบัติมา

นอกจากนี้การแบ่งปันความรู้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกร่วมกัน (Shared mindset) หมายรวมถึง การแบ่งปันและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ คุณค่า ความรู้ การสื่อสารและ สารสนเทศ ด้วยการเปิดเผยอย่างจริงใจและเชื่อถือได้ และ เช่นเดียวกันกับขั้นตอนการแสวงหาความรู้ ในขั้นตอนนี้ผู้ บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นและสนับสนุนให้ สมาชิกในองค์กรทำการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็น แบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันรู้นั้นด้วย (Ulrich, 1993; Senge, 1990)

การแบ่งปันรู้นี้ จะทำโดยการผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เช่น การมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ของสมาชิกแต่ละคน ดึงส่วนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยรวมออกมา และพูดคุยสื่อสารกัน ระหว่างสมาชิกจะทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการถกเถียง แสดงความคิดเห็น และสื่อสารอีกครั้งเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนเดินไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันในองค์กร การสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพเพื่อการแบ่งปันรู้นี้ควรตั้งอยู่บนรากฐานของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ตำหนิการทำผิดพลาด รวมทั้งการมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้อีกด้วย

สำหรับความรู้ในองค์กรนั้น Nonaka และ Takeuchi (1995) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วความรู้ในองค์กรจะมี 2 ลักษณะ คือ ความรู้ที่ซ่อนอยู่ (Tacit Knowledge) มักจะอยู่กับตัวบุคคลในลักษณะที่เป็นทักษะและความชำนาญของบุคคลนั้นๆ การถ่ายทอดหรือการแบ่งปันความรู้ทำได้ยากกว่า ต้องอาศัยบุคคลนั้นๆ เป็นผู้สอน ทำการฝึกฝน สมาชิกคนอื่นๆ ให้เกิดความชำนาญในงาน

นั้นๆ ซึ่งความรู้ ประเภทนี้จะสูญหายได้โดยง่าย ขณะที่ความรู้ในองค์กร อีกลักษณะหนึ่ง คือ ความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน (Explicit Knowledge) คือความรู้ที่ถูกจดบันทึกไว้จึงเห็นได้ชัดเจน หรือจับต้องได้นั่นเอง เช่น อาจอยู่ในรูปแบบของคู่มือการปฏิบัติงาน สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร สามารถหยิบใช้ได้โดยง่าย ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ผู้บริหารจะต้องกระตุ้น ให้สมาชิกในองค์กร พยายามที่จะทำ Tacit Knowledge ให้เป็นลักษณะของ Explicit Knowledge มากที่สุด เพื่อว่าเมื่อเกิดการลาออก ความรู้ที่พนักงานแต่ละคนมีก็จะยังคงอยู่กับองค์กร ไม่ได้สูญหายไปตามพนักงานคน นั้นๆ ด้วย

ขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้จึงเกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดเผยและมีความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ไม่มีการตำหนิโทษ โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นตัวเร่งการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ การสร้างความรู้สึกร่วมกัน ความเป็นเจ้าของ ความรู้สึกถึงความรับผิดชอบ การให้อำนาจการตัดสินใจตลอดจนการทำงานเป็น ทีมจะส่งผลต่อ การแบ่งปันความรู้ทั้งสิ้น

ดังนั้น การแบ่งปันความรู้หรือ Knowledge sharing จึงเป็นการที่ความรู้ถูกแพร่กระจาย ไปในองค์กร โดยอาจจะมีการบันทึกไว้ในระบบความจำขององค์กร หรือแพร่กระจายไปยัง พนักงานแต่ละคน ทีมหรือแผนกต่างๆ ซึ่งความรู้ที่ถูกกระจายไปยังทีมหรือแผนกต่างๆ นี้ และ สมาชิกในองค์กรสามารถที่จะนำกลับมาเพื่อการใช้และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งการ แบ่งปันความรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันคุณค่า วิสัยทัศน์ ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ตลอดจน การสื่อสารที่เปิดเผยและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Addleson, 2000; Ahmed และคณะ 1999; Bennett และ O'Brien, 1994; Black และ Synan, 1997; Dibella, 1997; Jones และ Hendry, 1994; Liedtka, 1999; Watkins และ Golembieski, 1995) นอกจากนี้ การแบ่งปัน ความรู้ในองค์กรจะพัฒนาไปได้ดียิ่งขึ้น เมื่อมีการแบ่งปันความรู้สึกร่วมกัน ความเป็นเจ้าขององค์กร ร่วมกัน การแพร่หรือแบ่งปันความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการทำงาน การให้พนักงานแต่ละ คนมีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นต้น

ลักษณะที่สามารถสังเกตได้เมื่อพนักงานในองค์กรหรือองค์กรมีการแบ่งปันความรู้มี ดังนี้

- พนักงานในองค์กรทราบจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างดี
- พนักงานในองค์กรมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ รวมทั้ง สามารถพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ปัญหอย่างเป็นลำดับขั้นได้
- พนักงานในองค์กรมีการเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจาก ประสบการณ์ความสำเร็จและล้มเหลวของตนเอง ตลอดจนเต็มใจยอมรับความ ล้มเหลวจากการทำงานและเรียนรู้จากสิ่งนั้น

- พนักงานในองค์กรถูกกระตุ้นให้เรียนรู้กับเพื่อนต่างแผนกเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น รวมทั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุนการทำงานเป็นอย่างดี
- พนักงานในองค์กรสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้สึกถึงความมีอิสระในการพูดคุยข้อคิดเห็น และไม่กลัวที่จะพูดความในใจ ตลอดจนสามารถพูดจาเปิดเผยตรงไปตรงมาในเรื่องสำคัญในองค์กรได้
- องค์กรมีการใช้สิ่งจูงใจจากการปรับปรุงทักษะและเรียนรู้จากการทำงานเช่น ตำแหน่งสูงขึ้น การขึ้นเงินเดือน ตลอดจนมีระบบการให้รางวัลเพื่อตอบแทนพนักงาน
- องค์กรมีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่นำเสนออยู่เสมอ
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มักจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ๆ และแบ่งปันความรู้นั้นให้กับพนักงาน
- พนักงานในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันความรู้และทดลองใช้ความรู้นั้นในการทำงาน
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมีความเอาใจใส่และมุ่งมั่นต่อข้อผูกพันที่มีต่อบริษัท
- องค์กรให้ความสำคัญในการเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถสอนเพื่อถ่ายทอดความรู้ได้
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมีการกระจายอำนาจการบริหารงานและแบ่งปันวิสัยทัศน์กับลูกน้อง รวมทั้งช่วยเหลือพนักงานในการตั้งเป้าหมายการทำงาน
- พนักงานในองค์กรได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือผู้บังคับบัญชาในการทำงาน
- องค์กรให้การสนับสนุนและปลูกฝังในเรื่องการทำงานเป็นทีมและเชื่อมั่นในความสามารถของทีม
- พนักงานในองค์กรสามารถสื่อสารอย่างเป็นอิสระกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า Supplier คู่แข่ง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถที่จะแบ่งปันความรู้และพัฒนาเป็นแนวความคิดเพื่อกระจายไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้ อีกทั้งมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- การสื่อสารองค์ความรู้ในองค์กรมีความชัดเจน รวดเร็ว และเข้าถึงจุดที่ต้องการ ตลอดจนมีการยอมรับและการคาดหวังข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร และสามารถเผชิญหน้าพูดคุยได้อย่างมีอิสระในแผนกต่างๆ
- พนักงานในองค์กรรู้สึกถึงความมีอิสระในการรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และมีการพูดคุยข้อผิดพลาดกันและมองว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้ รวมทั้งมีโอกาสนในการเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากอดีตทั้งจากบริษัทตนเองและบริษัทอื่น

- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานสื่อสารพูดคุยได้อย่างเปิดเผยกับลูกน้อง และให้โอกาสพนักงานหรือลูกน้องเป็นส่วนหนึ่งของการพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องสำคัญๆ ในบริษัท
- องค์การมีลำดับโครงสร้างในการสื่อสารที่ไม่ซับซ้อน
- พนักงานในองค์การมีการพูดคุยข้อคิดเห็นเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและต่างทีม และเรียนรู้การทำงานจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งทำการถ่ายทอดความรู้โดยการพูดคุย แบ่งปันผ่านการสื่อสารด้วยใจ
- ทีมงานในองค์การมีการถ่ายทอดความรู้ให้ทีมอื่นเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ และความรู้เกี่ยวกับงานในองค์การได้ถูกกระจายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- พนักงานในองค์การต้องการที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้เพื่อปรับปรุงคุณภาพ ผลผลิตائنซ์ ออกผลิตائنซ์ใหม่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- พนักงานในองค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อคิดเห็นกับลูกค้าเพื่อนำความสามารถหลักขององค์การมาใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- พนักงานในองค์การพอใจที่จะทำงานเป็นทีม และอุทิศประสบการณ์ ความคิด ให้กับทีมงาน
- พนักงานในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงาน และรู้สึกมั่นใจที่จะพูดคุยข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงานหรือความรู้ในงานกับเพื่อนร่วมงาน
- พนักงานในองค์การรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆ ในการทำงาน

ค) การนำความรู้ไปใช้

การนำความรู้ไปใช้ คือ การใช้และการขยายความรู้ที่ได้มา เพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่มากระทบกับองค์การ ดังนั้น การรู้ว่าจะนำความรู้ส่วนไหนและจากที่ใดมาใช้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้ (Sudharatana, 2004 อ้างถึง Bohn, 1994)

นอกจากนี้ ขั้นตอนของการใช้ความรู้ยังแตกต่างไปจากการแสวงหาความรู้ และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการใช้ความรู้นี้จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของความจำขององค์การ (Organizational memory system) และการได้มาซึ่งความรู้จากการเรียนรู้ในขั้นก่อน การเข้าใจถึงกระบวนการใช้ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้จัดการต้องการให้พนักงานเข้าใจ และใช้ความรู้ในการสร้างกิจกรรมและการตัดสินใจ การใช้ความรู้จึงเป็นการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและนำไปสู่

การกระทำ ซึ่งหัวใจของการใช้ความรู้ คือ การประสานร่วมมือกัน โดยอาจจะเป็นการประสานร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กร หรือการถ่ายโอนและใช้ความรู้ระหว่างองค์กรในรูปแบบของการสร้างเครือข่าย การเป็นพันธมิตร ซึ่งผู้จัดการจะต้องให้การสนับสนุนด้วย

Sigala และ Chalkiti (2007) มุ่งเน้นถึงการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลแสดงออกมาให้เห็น ที่เรียกว่า Externalization และจากนั้นนำความรู้นั้นมาใช้ในกระบวนการทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้นและยังเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรธุรกิจด้วย โดยที่การใช้ความรู้ที่ซ่อนอยู่นี้สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบกับองค์กร เนื่องจากการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่นี้มาใช้ในองค์กรถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์กับกระบวนการทางการจัดการ เพราะไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้หรือลอกเลียนแบบได้เพราะความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล จึงยากแก่การเลียนแบบและนำมาใช้

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่ยืนยันว่าการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่มาใช้ในระดับปฏิบัติการจะช่วยสนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการตัดสินใจในการทำงานดีขึ้น (เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีข้อมูล และการให้บริการกับลูกค้า เป็นต้น) และยังทำให้มีทักษะในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่หลากหลายขึ้นอีกด้วย

สำหรับขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญในการใช้ประโยชน์ของความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมายขององค์กรเอง รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการกระตุ้นการแบ่งปันและการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนให้เกิดคุณค่าที่สร้างสรรค์กับองค์กร เช่น กระตุ้นให้พนักงานถ่ายทอดความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการหรือปรับกระบวนการใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Davenport และคณะ (1998) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ เช่น

ก) มีการเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ หรือมูลค่าของอุตสาหกรรมจากการใช้ความรู้หรือโครงการจัดการความรู้ เช่น การประหยัดเงิน การมีรายรับที่เพิ่มขึ้นขององค์กร หรือลูกค้ามีความพอใจกับสินค้าและบริการขององค์กร

ข) มีการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและได้รับการสนับสนุนทางด้านเทคนิคและองค์การ การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดการความรู้อาจหมายถึงการวางบทบาทและกลุ่มคนในองค์กรที่สมาชิกมีทักษะที่สมาชิกคนอื่นสามารถสอบถามหรือสร้างเป็นเครือข่าย เป็นต้น

ค) ความสมดุลในโครงสร้างความรู้เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากความรู้จะมีความสัมพันธ์กับบุคคล เพราะบุคคลเป็นผู้ที่มีความรู้และความรู้นั้นอาจจะเปลี่ยนไปได้ เช่น การต่อยอดความรู้เดิมเป็นความรู้ใหม่ได้ และสำหรับการจัดเก็บก็จะต้องมีระบบการจัดเก็บความรู้เพื่อให้สามารถเรียกใช้ได้ด้วยสะดวก

ง) วัฒนธรรมที่สนับสนุนกับความรู้เป็นวัฒนธรรมที่สำคัญและสร้างขึ้นมา หากในองค์กรนั้นยังไม่มีวัฒนธรรมองค์การในเรื่องนี้ ควรจะมีสิ่งต่อไปนี้เพื่อที่จะสนับสนุนความรู้

1. สมาชิกมีพื้นฐานทางบวกต่อการเป็นพนักงานที่มีความรู้ อยากรู้ นวัตกรรม และเต็มใจที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งมีผู้บริหารสนับสนุนการสร้างความรู้และการใช้ความรู้ด้วย
2. การสร้าง การแบ่งปัน และการใช้ความรู้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ โดยทั่วไปหากวัฒนธรรมองค์การไม่สนับสนุนการเรียนรู้ ไม่มีเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการสนับสนุน ไม่มีองค์ความรู้ ก็อาจจะทำให้เกิดการใช้ความรู้ได้ยาก

จ) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและใช้ภาษาที่เข้าใจชัด เนื่องจากคำว่า ‘ความรู้’ ‘ข้อมูล’ และ ‘การเรียนรู้ขององค์กร’ ถูกใช้และตีความอย่างหลากหลาย การใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะมีความชัดเจนในแนวคิดเหล่านี้และสื่อสารวัตถุประสงค์ให้มีประสิทธิภาพ

ฉ) การมุ่งใจให้สร้างความรู้ แบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ เป็นปัจจัยที่ไม่มีตัวตนและจับต้องไม่ได้ที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรอาจจะมี การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายขึ้น เป็นต้น

ช) มีช่องทางการถ่ายโอนความรู้หลายช่องทาง ซึ่งแต่ละช่องทางก็ให้คุณค่าที่แตกต่างกัน บางแห่งใช้การประชุมแบบ Face-to-face ระหว่างนักวิจัยเพื่อการถ่ายทอดความรู้ ขณะที่บางองค์กรใช้การสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ที่สมาชิกในองค์กรสามารถเข้ามาร่วมใช้ได้ เป็นต้น

ซ) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องเป็นผู้สนับสนุน เพื่อการถ่ายโอนและใช้ความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง เช่น การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจจะให้เงินทุนสนับสนุนหรือทรัพยากรอื่นเพื่ออำนวยความสะดวก

ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ สมาชิกขององค์กรจะมีทักษะของการทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งจะเข้าใจเป็นอย่างดีว่า งานที่ตนเองทำมีวัตถุประสงค์อะไร ต่อทั้งตัวพนักงานเอง และเป้าหมายโดยรวมขององค์กร สำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้นี้ จะมีการประเมินว่าองค์กรดำเนินมาถูกทางหรือไม่ด้วย เช่น มีการเทียบมาตรฐานกับบริษัทที่ดีกว่าหรือกับอุตสาหกรรม มีการทำสิ่งใหม่ๆ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น คุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่า ส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น การขนส่งที่ตรงเวลา ไม่มีสินค้าถูกปฏิเสธ ตลอดจนการปรับปรุงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

ขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ที่ได้กล่าวมาเป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้จะไม่ได้แยกจากกัน มีกิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งการแสวงหาความรู้

และการแบ่งปันความรู้ และบางกิจกรรมอาจจะเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้และ การนำความรู้ไปใช้

ลักษณะที่สามารถสังเกตได้เมื่อพนักงานในองค์กรหรือองค์การมีการนำความรู้ไปใช้ มีดังนี้

- พนักงานในองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- พนักงานในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันความรู้และทดลองใช้ความรู้นั้นในการทำงาน รวมทั้งได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความรู้ขององค์กรอย่างสอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมาย
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานอนุญาตให้พนักงานเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจและจัดทำเป็นแผนเพื่อพัฒนาการทำงานของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งให้การสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารในการทำงานให้กับพนักงาน
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมักจะหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน
- พนักงานในองค์กรมีอิสระที่จะใช้ความรู้ของบริษัท (Organizational knowledge) ในการทำงาน เช่น เอกสาร คู่มือต่างๆ
- ความรู้เกี่ยวกับงานในองค์กรได้ถูกจัดบันทึก จัดเก็บไว้ในรูปแบบที่สามารถหยิบใช้ได้ง่าย เช่น คู่มือการทำงาน ข้อเสนอแนะการปฏิบัติ ข้อมูลใน Computer และพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้ และองค์กรเองยังมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าในการหาความรู้และกระจายความรู้
- องค์กรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้เกี่ยวกับงานและนำไปใช้อย่างมีระบบ และพนักงานสามารถใช้ความรู้เกี่ยวกับงานในองค์กรได้จากเอกสาร กระบวนการ (Process) วิธีการ (Practice) และประเพณีปฏิบัติขององค์กร
- พนักงานในองค์กรสามารถใช้ความรู้เกี่ยวกับงานของเพื่อนร่วมงานได้ รวมทั้งแต่ละทีมงานในองค์กรยังมีการถ่ายทอดความรู้ให้ทีมอื่นเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ด้วย
- พนักงานในองค์กรต้องการที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้เพื่อปรับปรุงคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ตลอดจนองค์กรเองก็มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่นำเสนออยู่เสมอ
- พนักงานในองค์กรสามารถแก้ปัญหาในงานได้เป็นจำนวนมากและสร้างความคิดใหม่ๆ ในกระบวนการผลิตและบริการในการทำงานได้ รวมทั้งมีการมองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- พนักงานในองค์กรสามารถเป็นผู้นำเพื่อนร่วมงานได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จำเป็น
- พนักงานในองค์กรทราบว่าจะงานที่รับผิดชอบมีความสำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- พนักงานในองค์กรมีการประสานร่วมมือกันเป็นอย่างดี
- องค์กรมีการปรับปรุงในเรื่องกระบวนการ ผลลัพธ์และบริการที่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง และมีการวัดประสิทธิภาพงานโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- องค์กรมีการนำระบบการให้รางวัลกับพนักงานในการหาและแบ่งปันข้อมูลความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆ ตลอดจนมีทางเลือกอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินในการจูงใจสมาชิกในองค์กร เช่น การเป็นพนักงานดีเด่น
- องค์กรเป็นที่ยอมรับในเรื่องการส่งของตรงเวลา และคุณภาพที่เหนือกว่าไม่มีสินค้าตำหนิ หรือบริการที่ถูกปฏิเสธ (Zero-reject rate) รวมทั้งสามารถที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดทุกปี
- องค์กรมีผลการดำเนินงานทางการเงินดีกว่าบริษัทคู่แข่ง

จากการทำวิจัยของผู้เขียนในเรื่องขั้นตอนการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Sudharatna, 2004) โดยการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอนที่ได้กล่าวมาข้างต้น กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational readiness-to-change) โดยทำการศึกษาในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในส่วนของกาให้บริการโทรศัพท์มือถือในประเทศไทย และพบว่าการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่องค์กรจะต้องผ่านการพัฒนาเป็นขั้นตอนโดยเริ่มจากการแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) หลังจากนั้น นำความรู้ที่ได้มาแบ่งปัน (Knowledge sharing) กับสมาชิกในองค์กรรวมทั้งผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วย และขั้นตอนสุดท้ายคือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge utilization) กับสถานการณ์ใหม่ๆ อย่างเป็นลำดับขั้น (ยุพร, 2552) ดังนั้น การพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นตามที่ได้กล่าวมานี้ ผู้บริหารองค์กรสามารถเชื่อได้ในระดับหนึ่งว่าองค์กรได้กำลังดำเนินมาอย่างถูกทางเพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

2.2 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

เนื่องจากสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเทคโนโลยี การเมือง และการเป็นโลกาภิวัตน์ กฎระเบียบทางการ

ค้าต่างๆ การแข่งขันในเศรษฐกิจใหม่ รวมทั้งประชากรและสังคม และการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป (Sudharatna, 2004)

ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวได้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดผล การดำเนินงานที่เหนือกว่าองค์กรอื่นและทำให้เกิดความได้เปรียบเปรียบเทียบตามมา ซึ่งการจะเกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าและนำมาซึ่งความได้เปรียบขององค์กรได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยความรวดเร็วกว่าคู่แข่ง รวมทั้งเรียนรู้ถึงการใช้ความรู้ที่แสวงหามาได้อย่างเหนือกว่าคู่แข่งอีกด้วย ซึ่งก็คือ การปรับตัวเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Rowden, 2001) ดังนั้น สมมุติฐานประการหนึ่ง คือองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะต้องมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า วิธีการในการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีหลายวิธี Trahanant และ Burke (1996) แนะนำว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะต้องทำในสองระดับ คือ Transformational และ Transactional ซึ่งที่ระดับ Transformational นั้นจะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนพันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร ขณะที่ Transactional จะให้ความสนใจที่การปรับเปลี่ยนระบบเพื่อการสนับสนุนการทำงานของพนักงานในองค์กร รวมไปถึงนโยบาย ขั้นตอนในการทำงาน การให้รางวัลและการติดต่อสื่อสาร

ส่วน Parker (1997) ใช้วิธีการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกัน อีกทั้งยังได้แนะนำว่าองค์กรควรมีแผนที่ดีที่สุดสำหรับการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป พันธกิจและกลยุทธ์ที่ต้องปรับ ภาวะความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร การปฏิบัติการของฝ่ายจัดการ ระบบต่างๆ นโยบายและขั้นตอนการทำงานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน ทักษะของพนักงานและความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ความต้องการของแต่ละบุคคลและคุณค่า ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน

Maurer (2001) ได้แนะนำเครื่องมือเพื่อประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยการตรวจสอบในเรื่องต่อไปนี้

ก) การสังเกตถึงประวัติของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (History of change) หากองค์กรมีแนวความคิดที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงมาในอดีต ก็อาจจะเป็นการง่ายที่จะยอมรับการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะปรับเปลี่ยนอีกครั้ง

ข) ทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Direction) หากสมาชิกในองค์กรเข้าใจและยอมรับในทิศทางที่องค์กรกำลังปรับเปลี่ยนไปก็จะทำให้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง

ค) การร่วมมือร่วมใจและความเชื่อใจซึ่งกันและกัน(Cooperation and trust) เป็นการตรวจสอบหรือประเมินจากการที่พนักงานภายในองค์กรมีความไว้วางใจต่อกัน รวมทั้งมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรให้แกกัน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ง) วัฒนธรรมองค์กร (Culture of Organization) ชื่อนี้ Maurer (2001) มองในลักษณะของการสังเกตว่าในองค์กรมีการสนับสนุนให้ทดลองหรือเสี่ยงทำในสิ่งใหม่ (Support of risk taking) หรือไม่

จ) ความสามารถในการกลับคืนสู่สภาพปกติ (Resilience) จะถูกพิจารณาในลักษณะของความสามารถของพนักงานในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมากขึ้น หรืออีกลักษณะหนึ่งคือไม่ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนอะไรเกิดขึ้น ก็จะทำให้การต่อต้านตลอดซึ่งในลักษณะหลังนี้จะเป็นลักษณะของการขาดความยืดหยุ่นหรือความสามารถในการกลับคืนสู่สภาพปกติ

ฉ) มีการให้รางวัล การยอมรับนับถือกัน และการรักษาหน้า

ผู้นำหรือผู้บริหารควรสร้างสถานการณ์ที่เรียกว่า ‘Win-win’ มาใช้ ด้วยการเอาใจใส่และฟังเสียงของสมาชิกในองค์กร รวมทั้งการสังเกต ก็จะสามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น เช่น หากเสียงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในเชิงการต่อต้านหรือความหวาดกลัว ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากไม่มีทักษะพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ดังนั้น การสื่อสารให้พนักงานในองค์กรรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอก็จะช่วยลดการต่อต้านและความกลัวของพนักงานลงได้

นอกจากนี้ Rohe, 2002 ยังสนับสนุนว่าสิ่งต่อไปนี้นำมาใช้ในการวัดและช่วยผู้บริหารในเรื่องการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การให้รางวัลและการยอมรับนับถือ การสื่อสาร ความมุ่งมั่นในการทำงานและกลยุทธ์ การถ่ายโอนความรู้ และการมุ่งไปที่สิ่งที่ลูกค้าให้ความสนใจ

ดังนั้น ในการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสามารถสรุปได้ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

ก) สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment)

องค์กรจะต้องรู้อย่างแน่ชัดถึงตำแหน่งขององค์กรเองในอุตสาหกรรมและเมื่อเทียบกับคู่แข่ง รวมทั้ง ลูกค้าขององค์กรมีการรับรู้อย่างไรบ้างเกี่ยวกับองค์กร พนักงานขององค์กร การให้ความสำคัญถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ข) ผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

ในองค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะสนับสนุนพันธกิจ และเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร จูงใจให้พนักงานทำงานเป็นทีม นำหลักจริยธรรมมาใช้และสร้างให้เกิดความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและบอกถึงสิ่งที่จะมีผลกระทบต่อพนักงานในองค์กร

ค) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture)

วัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น จะต้องชี้ถึงจุดที่เป็น ‘Red tape’ ในองค์การและพยายามกำจัดออกไปให้ได้ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การจะต้องสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในองค์การ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การสนับสนุนการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ ถึงแม้จะมีความเสี่ยงรวมทั้งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วย ในบริษัทแห่งหนึ่ง Maurer (2001) วัฒนธรรมขององค์การที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาในเรื่องของวิสัยทัศน์ คุณค่า เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร การเข้าถึงข้อมูลประสบการณ์ภายในองค์การ การเผชิญกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และเป้าหมายด้านห่วงโซ่คุณค่า เป็นต้น

ง) การปฏิบัติของผู้บริหาร (Management practices)

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การยังได้รับผลกระทบจากการกระทำของผู้บริหารอีกด้วย รูปแบบการบริหารจะส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานเป็นผู้ทำการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ หรือ การทำงานที่เปิดเผยมองตรงไปตรงมา การทำงานที่ใช้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น นอกจากนี้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเชื่อถือ การแบ่งปันข้อมูลและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการทำงานเป็นทีม การยอมรับนับถือกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเหล่านี้ทำให้เกิดบรรยากาศของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

จ) การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารแนวความคิดใหม่ๆ ด้วยการแบ่งปันอย่างเปิดเผยและกระจายแนวความคิดนั้นๆ ไปยังสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์การ เพื่อสร้างมาตรฐานและขั้นตอนการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งการสื่อสารที่ชัดเจนและกระชับนี้ ยังถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การด้วย

ฉ) ทักษะและความเหมาะสมกับงาน (Skill and job match)

ทักษะและความเหมาะสมกับงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นการประเมินว่า พนักงานรู้ในเรื่องงานที่ตนเองรับผิดชอบหรือต้องทำและทักษะที่มีอยู่นั้นเหมาะสมกับงานนั้นๆ หรือไม่ รวมทั้งพนักงานรู้สึกถึงความท้าทายในงานด้วย Maurer (2001) ได้กล่าวว่า ทักษะในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมักจะมีทักษะ เช่น การสร้างแนวทางที่สอดคล้องจากความสนใจที่หลากหลายของสมาชิกในองค์การ การฟังความคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งกำจัดความกลัวที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การ การทำงานกับผู้อื่นเพื่อสร้างให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล การคาดการณ์และการตอบสนองต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาพนักงานและให้คำปรึกษาแนะนำ

ช) การให้รางวัลและการยอมรับ (Rewards and recognition)

การให้รางวัลและการยอมรับจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพิจารณาว่า พนักงานในองค์กรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับเขาเหล่านั้น นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงเรื่องการจูงใจในการทำงานที่เน้นถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ระดับของขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ความรู้สึกถึงการได้รับอำนาจในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมไปถึงความเสียดสีต่างๆ ในองค์กรก็ถูกนำมาพิจารณาในเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอีกด้วย

ซ) โครงสร้างขององค์กร (Organizational structure)

โครงสร้างขององค์กรส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ในที่นี้อาจหมายรวมอย่างกว้างๆ ถึง ระบบการดำเนินงานขององค์กร นโยบาย กระบวนการต่างๆในองค์กร การเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร บทบาทของสมาชิกที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น โครงสร้างขององค์กรจะต้องเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างสะดวก หากองค์กรอยู่ในระหว่างการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจะต้องตรวจสอบด้วยว่าพนักงานเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนนั้นๆ ซึ่งระบบการดำเนินงานขององค์กร นโยบาย กระบวนการต่างๆในองค์กรนี้เองที่จะเป็นตัวบอกว่าโครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งสนับสนุนการดำเนินงานหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังอาจหมายรวมถึง เทคโนโลยีที่นำมาใช้ ระบบการให้ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ต่างๆ การฝึกอบรม ความมั่นคงในงาน ความสมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว และโครงสร้างขององค์กรนี้ยังส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคลภายนอกองค์กรในด้านต่างๆ ด้วย

ดังนั้น ในการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจึงทำการประเมินดังต่อไปนี้

- สมาชิกในองค์กรรู้ถึงตำแหน่งของบริษัทตนเองในอุตสาหกรรมนั้นๆ
- สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรของลูกค้า
- องค์กรมีความรู้เกี่ยวกับ(รู้จัก) ลูกค้าเป็นอย่างดี
- ผู้บริหารสนับสนุนพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร
- ผู้นำจูงใจให้สมาชิกในองค์กรทำงานเป็นทีม
- ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องความเชื่อถือได้ และกระบวนการที่มีจริยธรรม
- ผู้นำสามารถสื่อสารอย่างได้อย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน
- ผู้นำมีความชัดเจนและสม่ำเสมอ อีกทั้งมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- ผู้นำมีความกระตือรือร้นในการยอมรับแนวคิดใหม่ of พนักงานและการนำไปปฏิบัติ

- สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนทางการเงินเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากผู้บังคับบัญชา
- ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบริษัทถูกพัฒนา จากวิสัยทัศน์ (Vision) คุณค่า (Value) เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (Information technology) ประสบการณ์และระดับเทคโนโลยีใหม่ที่เหมาะสม
- สมาชิกในองค์กรมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน
- ผู้นำยอมรับในความสามารถของพนักงานและเชื่อถือไว้วางใจในการทำงาน
- สมาชิกในองค์กรสามารถเปิดเผยและ Share ความคิดใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
- ในองค์กรมีการสื่อสารที่เที่ยงตรงและชัดเจน รวมทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะทำการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้อยู่เสมอ
- สมาชิกในองค์กรได้รับการบอกกล่าวก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในบริษัท
- สมาชิกในองค์กรทราบอย่างชัดเจนในงานที่ต้องทำ
- ทักษะและความสามารถของพนักงานมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ รวมทั้งงานที่ทำมีความท้าทาย
- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำมีทักษะในการนำความสนใจที่หลากหลายของพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีทักษะในการรับฟังและแยกแยะข้อมูล
- ผู้นำสามารถคาดการณ์และตอบสนองต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
- สมาชิกในองค์กรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งประโยชน์กับพนักงานเองด้วย
- เมื่อผลการดำเนินงานมีกำไรดี บริษัทได้ให้ผลตอบแทนที่ดีแก่สมาชิกในองค์กรด้วย
- ผู้นำให้ความสำคัญต่อความพอใจและความสุขในการทำงานของพนักงาน
- สมาชิกในองค์กร รู้สึกมั่นใจและมีคุณค่าที่จะทำงานในองค์กรแห่งนี้
- โครงสร้างขององค์กร เช่น นโยบายและขั้นตอนต่างๆ ช่วยให้ช่วยให้การทำงานของพนักงานง่ายขึ้น
- เมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้างสมาชิกในองค์กรเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- องค์กรมีเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องมือต่างๆ

2.3 สภาวะอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเป็นภาคอุตสาหกรรมที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน อุตสาหกรรมหนึ่งของประเทศไทย โดยในอดีตตั้งแต่ปี 2504 อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเป็นอุตสาหกรรมทดแทนการนำเข้า ซึ่งทางภาครัฐต้องให้การคุ้มครองอุตสาหกรรมประเภทนี้ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ต่อมาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนของไทยได้พัฒนาจนมีขีดความสามารถในการผลิตสูงสุดของ อาเซียน และยังสามารถส่งออกไปยังต่างประเทศได้ สามารถสร้างรายได้เข้าประเทศ โดยในปี 2552 มีมูลค่าการส่งออกประมาณ 223,053.67 ล้านบาท

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนของประเทศไทยสามารถแยกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. รถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์
2. รถจักรยานยนต์และชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์

นอกจากนี้ชิ้นส่วนยานยนต์ยังสามารถแบ่งแยกได้อีก 2 ประเภทคือ

1. ชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทที่ใช้ในการประกอบยานยนต์ (Original Equipment

Manufacturing: OEM)

2. ชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทอะไหล่ (Replacement Equipment Manufacturing: REM)

สำหรับในการวิจัยนี้ ในเบื้องต้น ผู้วิจัยให้ความสนใจเฉพาะการศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในส่วนการผลิตรถยนต์เพียงส่วนเดียว สำหรับส่วนอื่นจะทำการศึกษาในลำดับต่อไป

ในปี 2551 ประเทศไทยมี กำลังการผลิตรถยนต์รวม จำนวน 1,391,728 คัน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2550 ที่มีกำลังการผลิตรถยนต์รวม จำนวน 1,301,149 คัน ซึ่งมีอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.51 โดยมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนการผลิตรถยนต์ภายในประเทศ (1993 – 2009) หรือ 2536 - 2552

ตารางที่ 2.1 จำนวนการผลิตรถยนต์ภายในประเทศปี 1993 – 2009 หรือ 2536 - 2552

หน่วย : คัน

ปี ค.ศ.	ยอดรวมทั้งหมด	รถนั่งส่วนบุคคล							รถขับเคลื่อนสี่ล้อ	รถตู้ + รถโดยสาร	รถโดยสาร		รถบรรทุกขนาดต่างๆ							หมายเหตุ
		<1200 ซีซี.	1201-1500 ซีซี.	1501-1800 ซีซี.	1801-2000 ซีซี.	2001-2400 ซีซี.	2401-3000 ซีซี.	> 3001 ซีซี.			<10 ตัน	>10 ตัน	รถกระบะ <1 ตัน	รถกระบะ 1 ตัน	รถยนต์นั่งที่มีกระบะ	รถยนต์นั่งกึ่งบรรทุก	รถกระบะ <5 ตัน	รถกระบะ 5-10 ตัน	รถกระบะ >10 ตัน	
1993	419,831		65,698	52,358	15,269	11,124				1,740	418	428	15,151	230,752			1,630	12,086	13,177	
1994	434,001		56,435	30,019	5,335	18,041				1,738	255	891	20,229	267,055			1,772	12,087	20,144	
1995	525,680		52,285	49,936	5,930	17,765				1,625	56	1,670	18,955	327,437			1,612	15,822	30,863	
1996	555,821		55,217	54,640	10,995	15,875				1,095		609	17,993	350,857			3,775	14,137	28,776	
1997	358,686		62,251	32,765	8,803	8,118				360		554	4,907	218,336			1,095	9,739	11,654	
1998	143,250		8,533	6,865	2,154	1,526				60		577	1,977	119,986			324	500	748	
1999	321,411		25,217	28,636	4,800	11,264	2,775	24				81	3,854	240,369			1,268	1,881	1,242	
2000	405,761		28,811	44,700	6,651	14,753	2,214						4,601	294,834			3,278	4,165	1,754	
2001	454,797		31,713	72,788	23,376	25,887	2,302				8	263	2,398	289,349			1,859	2,020	2,834	
2002	564,392		36,407	77,203	25,661	27,700	2,348	2				388	2,375	229,000	145,407	7,890	3,388	2,054	4,569	
2003	750,512		127,505	77,082	11,711	28,214	7,090	82	8,965	165		90		304,839	160,221	5,803	4,580	3,669	10,496	
2004	960,371		154,308	86,005	22,745	30,426	5,916	39	4,910			213	2,397	399,006	220,127	11,071	7,029	3,965	12,214	
ปี ค.ศ.	ยอดรวมทั้งหมด	รถนั่งส่วนบุคคล							รถขับเคลื่อนสี่ล้อ	รถตู้ + รถโดยสาร	รถโดยสาร		รถบรรทุกขนาดต่างๆ							หมายเหตุ
		<1200 ซีซี.	1201-1500 ซีซี.	1501-1800 ซีซี.	1801-2000 ซีซี.	2001-2500 ซีซี.	2501-3000 ซีซี.	> 3001 ซีซี.			<10 ตัน	>10 ตัน	รถกระบะ <1 ตัน	รถกระบะ 1 ตัน	รถยนต์นั่งที่มีกระบะ	รถยนต์นั่งกึ่งบรรทุก	รถกระบะ <5 ตัน	รถกระบะ 5-10 ตัน	รถกระบะ >10 ตัน	
2005	1,125,316		135,013	93,248	18,738	25,531	5,037	36				412	1,160	443,680	317,185	62,002	7,910	4,926	10,438	
2006	1,193,885		157,600	89,428	22,799	25,030	3,416	546				272	964	451,753	367,801	52,920	7,016	4,407	9,933	
2007	1,301,149		139,059	85,031	40,754	60,765	2,111	1,503			137	441		437,626	468,112	42,632	7,629	6,105	9,244	
2008	1,391,728		170,347	125,625	44,750	49,089	720	8,904			1	375		423,433	504,905	46,164	4,337	5,787	7,291	
2009	548,238		89,434	51,887	19,422	13,408	341	1,612			33	172		139,399	199,542	24,472	1,970	2,234	4,312	มกราคม - สิงหาคม

ที่มา : สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในปี 2540 ตลอดจนจากการปรับเปลี่ยนระเบียบด้านภาษีการค้า อกรขาเข้า และการยกเลิกกฎการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local Contents) เป็นปัจจัยให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัว เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดได้ ปัญหาต่างๆของอุตสาหกรรมนี้ กล่าวโดยสรุป คือ

1. ผู้ประกอบการประกอบรถยนต์มักจะเป็นบริษัทข้ามชาติและเป็นผู้กำหนด นโยบาย การปฏิบัติ ทำให้ความร่วมมือในการสนับสนุนมาตรการต่างๆ เช่น การถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนที่มีมูลค่าเพิ่มสูงเกิดขึ้นได้ยาก จะมีการถ่ายทอดเฉพาะบริษัทที่เป็นเครือข่ายกันเท่านั้น

2. การแข่งขันในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นไปในลักษณะ Brand ของประเทศต่างๆ เช่น อเมริกา ญี่ปุ่น ยุโรปและเกาหลีทำให้เกิดเครือข่ายเฉพาะค่าย (Brand) การเข้ามาของผู้ผลิตชิ้นส่วนรายใหญ่ทำได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะผู้ผลิตชิ้นส่วนไทยที่จะเข้าไปสู่การเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อใช้ในการประกอบยานยนต์สำเร็จรูป (Original Equipment Manufacturing : OEM) นั้น จะต้องมีเทคโนโลยีการผลิตพื้นฐาน และมีความสัมพันธ์กับโรงงานประกอบรถยนต์ จึงจะมีโอกาสในการเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนให้โรงงานประกอบรถยนต์

3. บุคลากรที่มีอยู่มีคุณภาพ ความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับความต้องการของภาคเอกชน และบุคลากรไม่ทำงานตรงกับความรู้ ความสามารถที่ได้รับการศึกษามา

4. ผู้ประกอบการในประเทศไม่มีเทคโนโลยีในการออกแบบ พัฒนา และผลิตชิ้นส่วนเป็นของตนเอง ต้องพึ่งพาจากบริษัทที่มีเครือข่ายกับบริษัทประกอบรถยนต์ และการพัฒนาจะเป็นเรื่องการลงทุนการผลิต มิใช่การพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะบริษัทระดับ First Tier ที่เป็นของคนไทยมีโอกาสถูกลดระดับเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วน Second Tier ได้

สำหรับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจในปี 2551 นั้น ในฐานะที่เป็นฐานการผลิตรถยนต์ที่สำคัญในทวีปเอเชียเพื่อส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลกมากกว่า 130 ประเทศ ใน 5 ทวีป ซึ่งครั้งหนึ่งรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนการเป็น “ดีทรอยต์ออฟเอเชีย” ย่อมได้รับผลกระทบที่รุนแรงตามไปด้วย จากตลาดรถยนต์นั่งลดลง 12.6% และตลาดรถเพื่อการพาณิชย์ลดลงมากกว่าถึง 40.8% แรงงานในอุตสาหกรรมนี้ได้ถูกปรับลดลงไปตามภาวะเศรษฐกิจด้วย

โดยคาดว่าจะยอดผลิตรถยนต์รวมในปี 2552 นี้เชื่อว่าจะไม่ถึง 1 ล้านคัน จากเดิมที่คาดว่าจะอยู่ที่ 1.08 ล้านคัน ขณะที่ปีที่แล้ว (2551) มียอดผลิตรถอยู่ที่ 1.394 ล้านคัน นอกจากนั้น ยังปรับลดยอดผลิตรถยนต์จำหน่ายในประเทศในปีนี้จะอยู่ที่ 430,000 คัน จากเดิมที่คาดว่าจะไว้ที่ 488,000 คัน เทียบกับปีที่แล้วรถยนต์ที่ผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ 610,000 คัน ขณะที่ตัวเลขคาดการณ์ใหม่สำหรับยอด

ผลิตรถยนต์เพื่อการส่งออกในปีนี้จะตกประมาณ 510,000 คัน จากเดิมตั้งเป้าไว้ที่ 592,000 คัน เทียบกับปีที่แล้วมีการส่งออกรถยนต์ถึง 780,000 คัน

ทั้งนี้ เพราะตลาดส่งออกรถยนต์ของไทยตกลงในแทบทุกตลาด โดยเฉพาะตลาดส่งออกที่ ยุโรปและตลาดออสเตรเลีย ซึ่งถือเป็นตลาดส่งออกที่สำคัญกินส่วนแบ่งมากกว่า 30% ซึ่งทั้ง 2 ตลาดได้หายไป เช่น ยอดส่งออกที่ยุโรปเมื่อเดือนเมษายน ได้ติดลบถึง 80% มีเพียงตลาดตะวันออกกลางเท่านั้นที่ยังเป็นบวก สถานการณ์เช่นนี้ได้ส่งผลกระทบต่อแรงงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งการปลดคนงานเป็นสิ่งที่น่าเป็นห่วง

(http://fiweb.off.fti.or.th/industrialgroup/automotive/news_dt.asp?id=3207)

อย่างไรก็ตามในส่วนของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศ แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากวิกฤติน้อยกว่าอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เนื่องจากการกระจายตัวของตลาดส่งออก รถยนต์ของไทยที่เน้นไปในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง และโอเชียเนีย ซึ่งเศรษฐกิจอาจได้รับผลกระทบน้อยกว่าประเทศที่เป็นตลาดส่งออกอื่น นอกจากนี้การส่งออกรถยนต์และชิ้นส่วนยังอาจได้รับผลดีจากการที่ค่าเงินเยนแข็งค่า โดยรวมแล้วปริมาณยอดขายและการผลิตรถยนต์ในไทยในปี 2552 ก็มีแนวโน้มที่จะเติบโตในอัตราที่ชะลอลงเช่นกัน

ด้านการจ้างงาน ในขณะที่บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ใหญ่ในต่างประเทศหลายบริษัทประกาศปลดพนักงานบางส่วนออกไป บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในไทยในปีหน้าคาดว่าจะส่วนใหญ่จะยังไม่มีแผนการลดการจ้างงานพนักงานประจำเนื่องจากในอุตสาหกรรมนี้ยังมีปัญหาขาดแคลนแรงงาน แต่คงจะมีการปรับลดชั่วโมงการทำงานและโอทีลง รวมถึงสนับสนุนให้มีการเกษียณก่อนอายุ อย่างไรก็ตามบริษัทร่วมทุนหรือบริษัทไทยที่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนให้กับบริษัทรถยนต์เหล่านี้จะเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกและการส่งออกที่ชะลอตัวลงค่อนข้างมาก โดยในภาวะที่เศรษฐกิจชะลอตัว บริษัทรถยนต์อาจมีการลดต้นทุนโดยการขอให้ซัพพลายเออร์ลดราคาชิ้นส่วนต่อหน่วยลงและ/หรือลดการใช้ชิ้นส่วนบางอย่าง ศูนย์วิจัยกสิกรไทยคาดว่าจะการจ้างงานในอุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่จะลดลงประมาณร้อยละ 5 (12,500 คน) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแรงงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนและกลุ่มพนักงานชั่วคราว (<http://www.positioningmag.com/prnews/prnews.aspx?id=75488>)

นอกจากนี้ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองในช่วงที่ผ่านมาได้ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการลงทุนต่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการดำเนินนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และพลังงานในระยะยาวยังไม่มีความชัดเจน ขณะที่ต้องเผชิญกับทิศทางการขยายตัวของการทำข้อตกลงการค้าเสรีที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และศักยภาพการผลิตและการตลาดของประเทศเพื่อนบ้านบางแห่ง เช่น เวียดนามที่นับวันมีแต่จะพัฒนาขึ้นขณะที่ค่าจ้างแรงงานยังต่ำกว่าไทย และไทยยังต้องพึ่งพิงเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจาก

ต่างประเทศอยู่มากซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานและการพัฒนาการผลิตในระดับสูงต่อไป

(<http://www.positioningmag.com/prnews/prnews.aspx?id=80217>)

จากสภาพเศรษฐกิจโลกที่ถดถอยส่งผลกระทบต่อยอดขายรถยนต์ที่ตกต่ำเกือบทั่วโลก ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์โลกต้องปรับโครงสร้างเพื่อรับมือกับการหดตัวดังกล่าว ซึ่งการปรับโครงสร้างดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทยอย่างไม่อาจเลี่ยงในฐานะที่ไทยเป็นฐานการผลิตให้กับบริษัทรถยนต์ต่างประเทศต่างๆ การพยายามเสริมความเข้มแข็งในด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร จึงเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น การการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการของการพัฒนาบริษัทเข้าสู่แนวคิดของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ควรทำเพราะได้รับการยอมรับแล้วว่าเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงวิธีการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ถึงลำดับขั้น (LO Stages Model) ของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ

โดยข้อมูลปฐมภูมิในครั้งนี้ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากงานวิจัยในระยะที่ 1 มาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ โดยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Readiness or Organizational Readiness to change) ซึ่งข้อมูลปฐมภูมิทั้งหมดได้มาจากกลุ่มตัวอย่างบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทย จำนวน 6 บริษัท คือ

- บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และ
- บริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด

โดยบริษัทตัวอย่างข้างต้นมีกำลังการผลิตรวมถึง 88.92 % (ณ ช่วงเวลาที่เก็บข้อมูลในปี 2549) ซึ่งเป็นบริษัทโดยส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย

แหล่งทุติยภูมิ ทำการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร การประชุมวิชาการ วารสารวิชาการ หนังสือ และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์โดยทำการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกบริษัทที่เป็นผู้นำด้านกำลังการผลิตและมียอดขายภายในประเทศเป็นลำดับสูงทั้งสิ้น 6 บริษัท ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ส่วนแบ่งการผลิตรถยนต์แต่ละบริษัท ปี 2550

บริษัท	กำลังการผลิตรถยนต์ (คัน)	ส่วนแบ่งการผลิต (%)
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	550,000	33.08
บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	220,000	113.23
บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	206,000	12.39
บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด	155,000	9.32
บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	160,000	9.62
บริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด	139,400	8.38
รวมกำลังการผลิตของบริษัทตัวอย่าง	1,430,400	86.02

ที่มา: สถาบันยานยนต์ 2550 (http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_1_id=25.683)

ซึ่งบริษัททั้ง 6 มีกำลังการผลิตรวมในประเทศ ณ ปัจจุบันมากกว่า 86.02 % (คิดจากยอดการผลิตรวมในปี 2550 จำนวนทั้งสิ้น 1,662,500 คัน ณ ช่วงที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปี 2549 กำลังการผลิตของบริษัทตัวอย่างเท่ากับ 88.92 %) จึงสามารถกล่าวได้ว่ากลุ่มบริษัทตัวอย่างดังกล่าวเป็นตัวแทนของผู้ผลิตรถยนต์ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์นี้มีการจ้างงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 200,000 คน ซึ่งจากการสัมภาษณ์

บริษัทตัวอย่างพบว่าการจ้างงานอยู่ในส่วนของการผลิตรถยนต์จำนวนประมาณ 26,300 คน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนพนักงานที่อยู่ในบริษัทตัวอย่าง

บริษัท	พนักงาน (คน) *
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	12,000
บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	2,300
บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	3,800
บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด	3,100
บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	3,000
บริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด	2,100
รวม	26,300

* ที่มา: จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละบริษัทตัวอย่าง เมื่อเดือนมิถุนายน, 2549

ดังนั้น จำนวนแบบสอบถามรับคืนสำหรับการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % คือ 373 ชุด (Saunders, Lewis และ Thornhill, 2000: pp.156)

การแจกแบบสอบถามไปยังบริษัทตัวอย่างดำเนินการโดยขอความอนุเคราะห์ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายบุคคลของแต่ละบริษัท โดยทางผู้รับผิดชอบของแต่ละบริษัทเป็นผู้ทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานทั้งในระดับบริหารและระดับพนักงาน ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละบริษัทตัวอย่าง

บริษัท	จำนวนแบบสอบถาม (ชุด)
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	110 + electronic mail
บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	160
บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	250
บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด	120
บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	70
บริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด	120
รวม	830

แบบสอบถามที่ได้รับคืนจำนวนทั้งสิ้นมีจำนวน 429 ชุด คิดเป็นการตอบกลับ (Response Rate) ร้อยละ 45.54 ทั้งนี้ มีแบบสอบถามบางส่วนที่ได้รับคืนจากการแจกแบบสอบถามโดยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 51 ชุด (ซึ่งไม่ได้นำมาคิดรวมในร้อยละของการตอบกลับในครั้งนี้ เนื่องจากไม่ทราบถึงจำนวน Email address ที่ส่งออกไปทั้งสิ้นและเป็นการกระจายภายในโดยผ่านผู้จัดการแผนกต่างๆ เป็นผู้ให้ความอนุเคราะห์และรวบรวมให้กับผู้วิจัย) รายละเอียดการตอบกลับของข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แสดงตามตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับการวิจัยนี้

บริษัท	จำนวน แบบสอบถาม ที่ได้รับ อนุญาตให้แจก (ชุด)	จำนวน แบบสอบถาม รับคืน (ชุด)	จำนวน ที่เสีย	จำนวน แบบสอบถาม ที่สมบูรณ์	ร้อยละการตอบ กลับ(Response rate) (%)
บ. โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จก.	110+e*	107 (56+ e*51)	1	106	50.90+e*
บ. อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จก.	160	80	1	79	49.37
บ. มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จก.	250	91	2	89	35.60
บ. ออโต อัลลาลาย แอนซ์ (ประเทศไทย) จก.	120	57	2	55	45.83
บ. เจนเนอรัล มอร์ เตอร์ (ประเทศไทย) จก.	70	33	-	33	47.14

บ. สยามนิสสัน ออโตโมบิล จก.	120	68	1	67	55.83
รวม	830	436	7	429	45.54+e*

*e คือ แบบสอบถามตอบทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิใช้แบบสอบถาม “An Inventory of LO Characteristics and Organizational Readiness to Change” (Sudharatna, 2004) เป็นเครื่องมือ โดยนำมาปรับปรุงและใช้กับการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับลักษณะของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย คุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural value) คำมั่นของผู้นำและการให้อำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment) การสื่อสาร (Communication) การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ลักษณะของสมาชิกในองค์กร (Employee Characteristic) และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Performance Upgrading) ซึ่งคำถามในส่วนนี้จะนำมาพิจารณาในลักษณะของลำดับขั้นในการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ต่อไป มีจำนวน 97 ข้อ

ส่วนที่ 3 ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change Readiness) มีจำนวน 31 ข้อ

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ทำการสอบถามทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ดังนั้นจึงจัดทำแบบสอบถามภาษาอังกฤษด้วยเพื่อให้ผู้ที่มีความประสงค์จะตอบแบบสอบถามด้วยแบบสอบถามภาษาอังกฤษสามารถเลือกตอบได้ โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบแบบสอบถามดังกล่าวแล้วว่าแบบสอบถามทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษมีความหมายเหมือนกันและทำการสอบถามในเรื่องเดียวกัน (Sudharatna, 2004)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ โดย

ในส่วนแรก เป็นการวิเคราะห์ถึงลักษณะทั่วไปของพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์นี้ โดยใช้ค่าเฉลี่ย และร้อยละ

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับลำดับขั้น (LO Stages Model) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

โดยมาตรวัดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ Multiple Rating List Scale แบ่งเป็น 7 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 : Strongly disagree หรือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับที่ 2 : Disagree หรือ ไม่เห็นด้วย

ระดับที่ 3 : Mildly disagree หรือ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย

ระดับที่ 4 : Indifference หรือ ไม่แน่ใจ

ระดับที่ 5 : Mildly agree หรือ เห็นด้วยเล็กน้อย

ระดับที่ 6 : Agree หรือ เห็นด้วย

ระดับที่ 7 : Strongly agree หรือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลำดับขั้น (LO Stages Model) ของการจัดการความรู้ทั้ง 3 ลำดับขั้น คือ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

ในส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.4 โครงสร้างการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การวิเคราะห์	เครื่องมือที่ใช้
1	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	คำตอบจากแบบสอบถามในส่วนที่ 1 ข้อ 1- 6	สถิติพรรณนา – ความถี่ ร้อยละ

2	2.1 วิเคราะห์ลำดับขั้นของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในการแสวงหาความรู้	คำตอบจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ● คุณค่าวัฒนธรรมองค์กร ข้อ 1-11,13,18-20 ● ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ ข้อ 21-22,24-25,27,30-31,35-36,38-39,41 ● การสื่อสาร ข้อ 44,49 ● ลักษณะของพนักงาน ข้อ 74-75, 80-81, 83-88	การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาปัจจัย
	2.2 วิเคราะห์ลำดับขั้นของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในการแบ่งปันความรู้	คำตอบจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ● วัฒนธรรมองค์กร ข้อ 2,8,9,12,14-20 ● ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ ข้อ 21-22,24,26-29,32,40 ● การสื่อสาร ข้อ 43-55 ● การถ่ายโอนความรู้ ข้อ 57, 59-67,72 ● ลักษณะของพนักงาน ข้อ 77-80	

	2.3 วิเคราะห์ลำดับขั้นของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในด้านการนำความรู้ไปใช้	คำตอบจากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 2 ● วัฒนธรรมองค์การ ข้อ 1,15 ● ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ ข้อ 22,33-35,37,42 ● การถ่ายโอนความรู้ ข้อ 56,58-59,61,68-71,73 ● ลักษณะของพนักงาน ข้อ 76,78-79,82-83 ● ผลการปฏิบัติงาน ข้อ 89-97	
3	วิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	คำตอบจากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 3 ข้อ 1 – 31	การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาปัจจัย
4	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลำดับขั้นของการจัดการความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	ปัจจัยที่ได้จากลำดับขั้นที่ 2 และ 3 นำมาหาความสัมพันธ์	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบ มีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล (Hair et. al., 1998)

ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ด้วยสถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Oklín) และ Bartlett's Test of Sphericity ใน 4 ส่วนต่อไปนี้

1.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition หรือ KA)

1.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing หรือ KS)

1.3 การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization หรือ KU)

1.4 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Readiness)

โดยพิจารณาจากค่า KMO ดังนี้ ถ้า KMO

มากกว่าหรือ เท่ากับ 0.90 หมายถึง ข้อมูลสามารถใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยระดับดีมาก

0.80 – 0.89 หมายถึง ข้อมูลสามารถใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยระดับดี
0.70 – 0.79 หมายถึง ข้อมูลสามารถใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยระดับปานกลาง
ต่ำกว่า 0.60 หมายถึง ข้อมูลไม่เหมาะสมในใช้เทคนิควิเคราะห์ปัจจัย
และพิจารณาค่า Bartlett's Test of Sphericity ดังนี้

หากค่า Chi-square มีค่าสูงตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ปัจจัย เนื่องจาก Bartlett's Test of Sphericity เป็นวิธีการแจกแจงโดยการประมาณค่า Chi-square ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ทำให้ค่าไอเกน (Eigen Values) มีค่ามากกว่า 1 ส่งผลให้ค่า Chi-square มีค่าสูงตัวแปรอิสระที่นำมาวิเคราะห์จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ปัจจัย ซึ่งในทางตรงกันข้าม หากค่าไอเกนมีค่าใกล้ 1 ส่งผลให้ค่า Chi-square มีค่าต่ำตัวแปรอิสระไม่เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์ปัจจัย

2. จำนวนปัจจัยร่วมที่เหมาะสม

พิจารณาจากปัจจัยร่วมที่มีค่า ไอเกน มากกว่า 1 ร่วมกับกราฟ Scree Plot ซึ่งพิจารณาจากจุดเปลี่ยนของเส้นกราฟ หรือจุดตัดที่เส้นกราฟเริ่มเปลี่ยนจากเส้นโค้งเป็นเส้นตรง โดยทำการหมุนแกนแบบมุมฉาก เนื่องจากเป็นวิธีการหมุนแกนที่แกนของปัจจัยยังคงตั้งฉากกัน ผลของการหมุนแกนวิธีนี้จะทำให้ได้น้ำหนักที่หมุนแกนแล้วเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ แต่พิกัดยังคงที่ในตำแหน่งเดิม ซึ่งจะทำให้ตัวแปรปัจจัยแต่ละตัวไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

3. ทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัยร่วมที่ได้ และนำมาศึกษาเปรียบเทียบในแต่ละลำดับขั้นของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึงผลการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และผลที่ได้รับจากการศึกษาการวิเคราะห์ลำดับขั้นของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 56.2 เป็นเพศชาย ร้อยละ 13.8 เป็นเพศหญิง จำนวนเกินกว่าครึ่งหรือร้อยละ 77.6 มีอายุระหว่าง 20 – 40 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 70.6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานกับองค์กรที่เป็นบริษัทตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ระหว่าง 0 – 3 ปี ร้อยละ 38.5 และทำงานกับองค์กรที่เป็นบริษัทตัวอย่างระหว่าง 3 – 6 ปี ร้อยละ 15.6 และผู้ตอบแบบสอบถามทำงานกับองค์กรที่เป็นบริษัทตัวอย่างในตำแหน่งผู้จัดการตั้งแต่ระดับต้นถึงผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 38.7 ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นพนักงานร้อยละ 61.3 รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่สะสม
เพศ			
ชาย	241	56.2	56.2
หญิง	188	43.8	100.0
อายุ			
20.1 - 25 ปี	72	16.8	16.8
25.1- 30 ปี	113	26.4	43.2
30.1- 35 ปี	92	21.4	64.6
35.1- 40 ปี	69	16.1	80.7
40.1- 45 ปี	44	10.3	91.0
45.1- 50 ปี	23	5.4	96.4
50.1- 55 ปี	13	3.1	99.5

55.1- 60 ปี	2	0.5	100.0
ระดับการศึกษา			
มัธยมศึกษา หรือ ปวช.	14	3.3	3.3
ปวส.	27	6.3	9.6
ปริญญาตรี	303	70.6	80.2
ปริญญาโท หรือ เทียบเท่า	85	19.8	100.0
อื่นๆ ระบุ	-	-	-
ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทแห่งนี้			
0 - 3 ปี	165	38.5	38.5
3.1 - 6 ปี	67	15.6	54.1
6.1- 9 ปี	44	10.3	64.3
9.1- 12 ปี	51	11.9	76.2
12.1- 15 ปี	47	11.0	87.2
15.1- 18 ปี	24	5.6	92.8
18.1- 21 ปี	6	1.4	94.2
มากกว่า 21 ปี	25	5.8	100.0
ตำแหน่ง			
ผู้บริหารระดับสูง	7	1.6	1.6
ผู้บริหารระดับกลาง	33	7.7	9.3
ผู้บริหารระดับต้น	126	29.4	38.7
พนักงาน	263	61.3	100.0

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ลำดับขั้น (LO Stages Model) ของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

ในส่วนนี้ทำการวิเคราะห์ลำดับขั้นของการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย 3 ลำดับขั้น คือ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition หรือ KA)

เนื่องจากตัวแปรในขั้นของการแสวงหาความรู้ มีจำนวนมากถึง 39 ตัวแปร และตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน จึงจัดกลุ่มตัวแปรเหล่านี้ให้เป็นปัจจัยร่วมด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อให้มีจำนวนปัจจัยที่เหมาะสม พร้อมทั้งทำการสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบหลักปัจจัย (Principle Axis Factoring: PFA) โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนและได้ผลดังต่อไปนี้

1.1 การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล

จากการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ด้วยสถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Okin) และ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า KMO เท่ากับ 0.946 ซึ่งมากกว่า 0.5 ถือว่ามีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ปัจจัยได้ และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.000 ซึ่งทำให้ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่าไม่สมควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยกับตัวแปรชุดนี้ ดังนั้นแสดงว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ชุดนี้มีความสัมพันธ์ต่อกัน และผลจากสถิติทั้งสองมีความสอดคล้องกัน จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลตัวแปรทั้ง 39 ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะถูกวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยค่าสถิติ KMO และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy		0.946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9503.734
	Df	741
	Sig.	.000*

หมายเหตุ กำหนดให้ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

1.2 การพิจารณาจำนวนปัจจัยร่วมที่เหมาะสม

จากการพิจารณาจำนวนปัจจัยร่วมที่เหมาะสมของการแสวงหาความรู้ โดยพิจารณาจากปัจจัยร่วมที่มีค่าไอเกน (Eigen Values) มากกว่า 1 มีทั้งหมด 6 ปัจจัย และสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเดิมได้ร้อยละ 55.597 นอกจากนี้ ค่าน้ำหนัก (Factor loading) ยังไม่ชัดเจนสำหรับตัวแปรบางตัว จึงทำการหมุนแกนแบบมูมาจก (Varimax with Kaiser Normalization) เพื่อให้ปัจจัยที่สกัดได้มีความเป็นอิสระต่อกัน และทำให้น้ำหนัก (Factor loading) ปัจจัยดีขึ้น และปัจจัยร่วมที่มีค่าไอเกน (Eigen Values) มากกว่า 1 มีทั้งหมด 4 ปัจจัย กล่าวคือ มีค่าไอเกน (Eigen Values)

เท่ากับ 5.825, 3.111, 2.033 และ 1.239 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรได้ร้อยละ 58.136 รายละเอียดแสดงในตาราง 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์จำนวนปัจจัยร่วมที่เหมาะสมของการแสวงหาความรู้

Variables	Mean	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.94	.859			
ผู้บังคับบัญชามักจะหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับท่าน	4.87	.804			
ผู้บังคับบัญชาของท่านถูกฝึกให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง	4.88	.798			
ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ๆ	4.83	.793			
ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่และข้อผูกพันที่มีต่อบริษัท	4.97	.792			
ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และ share ความรู้นั้นให้กับท่าน	4.87	.776			
ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาสนใจและกระตุ้นให้ท่านตัดสินใจเองในสิ่งที่ท่านต้องการจะเรียนรู้	4.93	.746			
ผู้บังคับบัญชาของท่านพยายามสร้างโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับท่าน	4.89	.735			
ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เวลาในการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดของบริษัท	4.87	.700			
ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะตรวจสอบนโยบายของบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และจุดประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.81	.677			
ท่านรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆ ในการทำงาน	5.40		.804		
ท่านรับผิดชอบต่อตัวเองในการเรียนรู้และเพิ่ม	5.52		.801		

ทักษะใหม่ๆให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา					
ท่านมองหาวิธีการทำงานใหม่ๆเพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	5.57		.799		
ท่านสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน	5.25		.639		
ท่านทราบว่างานของท่านมีความสำคัญและมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายของบริษัท	5.57		.613		
ท่านเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของบริษัทคู่แข่ง	4.54			.546	
บริษัทของท่านมีการเรียนรู้จาก supplier	5.10			.494	
ท่านพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	5.63			.456	
เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นได้	4.90			.433	
ท่านเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและล้มเหลวของตนเอง	5.84			.417	
การเรียนรู้และการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในบริษัทท่าน	5.38				.811
บริษัทของท่านมีกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5.22				.635
Cronbach's Alpha		.950	.870	.649	.761
Eigen Value		6.340	3.136	1.691	1.356
% Varian		28.820	14.254	7.685	6.163
% Accumulate Varian		28.820	43.074	50.759	56.922
Kaiser-Meyer-Olkin KMO Sample Suitability measure = 0.927					
Bartlett Sphericity Test = 5288.188; Df = 231; Level of significant = .000					

โดยให้ชื่อของปัจจัยต่างๆ ที่ได้ของการแสวงหาความรู้ ดังต่อไปนี้

ชื่อ Factor ที่ 1 ของ KA คือ Leaders' role in KA

ชื่อ Factor ที่ 2 ของ KA คือ Employees' responsibility in KA

ชื่อ Factor ที่ 3 ของ KA คือ Source of knowledge acquired

ชื่อ Factor ที่ 4 ของ KA คือ Workplace training

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing หรือ KS)

เนื่องจากตัวแปรที่แสดงถึงลำดับขั้นของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในขั้นของการแบ่งปันความรู้ มีจำนวนมากถึง 46 ตัวแปร และตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน จึงจัดกลุ่มตัวแปรเหล่านี้ให้เป็นปัจจัยร่วมด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อให้มีจำนวนปัจจัยที่เหมาะสม พร้อมทั้งทำการสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบหลักปัจจัย (Principle Axis Factoring: PFA) โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนและได้ผลดังต่อไปนี้

2.1 การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล

จากการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ด้วยสถิติ KMO เท่ากับ 0.953 ซึ่งมากกว่า 0.5 ถือว่ามีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ปัจจัยได้ และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.000 ซึ่งทำให้ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่าไม่สามารถใช้การวิเคราะห์ปัจจัยกับตัวแปรชุดนี้ ดังนั้นแสดงว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ชุดนี้มีความสัมพันธ์ต่อกัน และผลจากสถิติทั้งสองมีความสอดคล้องกัน จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลตัวแปรทั้ง 46 ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะถูกวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยค่าสถิติ KMO และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0.953
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10906.949	
	Df	1035	
	Sig.	.000*	

หมายเหตุ กำหนดให้ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

2.2 การพิจารณาจำนวนปัจจัยร่วมที่เหมาะสม

จากการพิจารณาจำนวนปัจจัยร่วมที่มีค่าไอเกน (Eigen Values) มากกว่า 1 มีทั้งหมด 4 ปัจจัย และสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเดิมได้ร้อยละ 49.502 นอกจากนี้ ค่าน้ำหนัก (Factor loading) ยังไม่ชัดเจนสำหรับตัวแปรบางตัว จึงทำการหมุนแกนแบบมูมาจก (Varimax with

Kaiser Normalization) เพื่อให้ปัจจัยที่สกัดได้มีความเป็นอิสระต่อกัน และทำให้ค่าน้ำหนัก (Factor loading) ปัจจัยดีขึ้น และปัจจัยรวมที่มีค่าไอเก้น (Eigen Values) มากกว่า 1 มีทั้งหมด 2 ปัจจัย กล่าวคือ มีค่าไอเก้น (Eigen Values) เท่ากับ 2.836 และ 2.704 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรได้ร้อยละ 55.397 รายละเอียดแสดงในตาราง 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์จำนวนปัจจัยรวมที่เหมาะสมของการแบ่งปันความรู้

Variables	Mean	Factor 1	Factor 2
ท่านอุทิศประสบการณ์ ความคิด ให้กับทีมงานของท่าน	5.31	.749	
ท่านรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆในการทำงาน	5.40	.704	
ท่านกระตือรือร้นที่จะ Share และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงาน	5.37	.680	
ท่านถ่ายทอดความรู้โดยการพูดคุย แบ่งปันผ่านการสื่อสารด้วยใจ	5.30	.657	
ท่านพอใจที่จะทำงานเป็นทีม	5.74	.631	
ท่านต้องการที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะ Share ความรู้เพื่อปรับปรุงคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	5.56	.585	
ผู้บังคับบัญชาของท่านกระจายอำนาจการบริหารงานและ Share ทัศนคติกับลูกน้อง	4.98		.855
ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ๆ	4.83		.826
ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และแบ่งปันความรู้เหล่านั้นให้กับท่าน	4.87		.755
ท่านให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้บังคับบัญชาในการทำงาน	5.22		.749

Cronbach's Alpha	.843	.886
Eigen Value	2.836	2.704
% Varian	28.355	27.042
% Accumulate Varian	28.355	55.397
Kaiser-Meyer-Olkin KMO Sample Suitability measure = 0.871		
Bartlett Sphericity Test = 1876.015 ;Df= 45; Level of significant = .000		

โดยให้ชื่อของปัจจัยต่างๆ ที่ได้ของการแบ่งปันความรู้ ดังต่อไปนี้

ชื่อ Factor ที่ 1 ของ KS คือ 'Willingness of being knowledge team'

ชื่อ Factor ที่ 2 ของ KS คือ 'Leaders' support knowledge sharing '

3. การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge utilization)

เนื่องจากตัวแปรที่แสดงถึงลำดับขั้นของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในขั้นของการนำความรู้ไปใช้ มีจำนวนถึง 31 ตัวแปร และตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน จึงจัดกลุ่มตัวแปรเหล่านี้ให้เป็นปัจจัยร่วมด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อให้มีจำนวนปัจจัยที่เหมาะสม พร้อมทั้งทำการสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบหลักปัจจัย (Principle Axis Factoring: PFA) โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนและได้ผลดังต่อไปนี้

จากการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ด้วยสถิติ KMO เท่ากับ 0.944 ซึ่งมากกว่า 0.5 ถือว่ามีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ปัจจัยได้ และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.000 ซึ่งทำให้ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่าไม่สามารถใช้การวิเคราะห์ปัจจัยกับตัวแปรชุดนี้ ดังนั้นแสดงว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ชุดนี้มีความสัมพันธ์ต่อกัน และผลจากสถิติทั้งสองมีความสอดคล้องกัน จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลตัวแปรทั้ง 31 ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะถูกวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยค่าสถิติ KMO และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7568.865
	Df	465
	Sig.	.000*

หมายเหตุ กำหนดให้ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

3.2 การพิจารณาจำนวนปัจจัยร่วมที่เหมาะสม

จากการพิจารณาจำนวนปัจจัยร่วมที่มีค่าไอเก้น (Eigen Values) มากกว่า 1 มีทั้งหมด 5 ปัจจัย และสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเดิมได้ร้อยละ 55.920 นอกจากนี้ ค่าน้ำหนัก (Factor loading) ยังไม่ชัดเจนสำหรับตัวแปรบางตัว จึงทำการหมุนแกนแบบมูมจาก (Varimax with Kaiser Normalization) เพื่อให้ปัจจัยที่สกัดได้มีความเป็นอิสระต่อกัน และทำให้ค่าน้ำหนัก (Factor loading) ปัจจัยดีขึ้น และปัจจัยร่วมที่มีค่าไอเก้น (Eigen Values) มากกว่า 1 มีทั้งหมด 4 ปัจจัย กล่าวคือ มีค่าไอเก้น (Eigen Values) เท่ากับ 3.453, 3.058, 2.270 และ 1.966 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรได้ร้อยละ 59.703 รายละเอียดแสดงในตาราง 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์จำนวนปัจจัยร่วมที่เหมาะสมของการนำความรู้ไปใช้

Variables	Mean	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
ผู้บังคับบัญชามักจะหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับท่าน	4.87	.859			
ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ท่านเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในสิ่งที่ท่านสนใจและจัดทำเป็นแผนเพื่อพัฒนาการทำงานของท่านอย่างเต็มศักยภาพ	5.20	.762			
ท่านได้รับการสนับสนุนให้ share ความรู้และทดลองใช้ความรู้นั้นในการทำงาน	4.94	.727			
ผู้บังคับบัญชาช่วยท่านในการประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน	4.88	.718			
ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารในการทำงานแก่ท่าน	4.86	.685			
ท่านสามารถเป็นผู้นำเพื่อนร่วมงานได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จำเป็น	5.55		.788		
ท่านมองหาวิธีการทำงานใหม่ๆเพื่อทำงาน	5.57		.749		

ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในงานได้เป็น ส่วนมาก	5.36		.723		
ท่านทราบว่างานของท่านมีความสำคัญ และมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของ องค์กร	5.58		.715		
ท่านสามารถแก้ปัญหาและสร้างความคิด ใหม่ๆในกระบวนการผลิตและบริการใน การทำงานได้	5.15		.529		
บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานทาง การเงินดีกว่าบริษัทคู่แข่ง	4.78			.735	
บริษัทของท่านสามารถที่จะเพิ่มส่วนแบ่ง การตลาดทุกปี	5.04			.684	
บริษัทของท่านไม่มีสินค้าตำหนิ หรือ บริการที่ถูกปฏิเสธ (Zero-reject rate)	4.34			.584	
บริษัทของท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องการส่ง ของตรงเวลา และคุณภาพที่เหนือกว่า	5.10			.566	
ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทของท่านถูก จดบันทึกและท่านสามารถนำมาใช้ในการ การทำงานได้	4.80				.718
ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทของท่านถูก จัดเก็บไว้ในรูปแบบที่สามารถหยิบใช้ได้ ง่ายเช่น คู่มือการทำงาน ข้อเสนอแนะการ ปฏิบัติ ข้อมูลใน computer	4.83				.686
ท่านใช้ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทได้ จากเอกสาร กระบวนการ (process) วิธีการ (practice) และประเพณีปฏิบัติของ องค์กร	4.97				.682
บริษัทของท่านมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าใน การหาความรู้และกระจายความรู้	4.92				.303
Cronbach's Alpha		.900	.864	.823	.816

Eigen Value	3.453	3.058	2.270	1.966
% Varian	19.182	16.988	12.612	10.921
% Accumulate Varian	19.182	36.170	48.782	59.703
Kaiser-Meyer-Olkin KMO Sample Suitability measure = 0.915				
Bartlett Sphericity Test = 4114.083; Df. = 153; Level of significant = .000				

โดยให้ชื่อของปัจจัยต่างๆ ที่ได้ของการนำความรู้ไปใช้ ดังต่อไปนี้

ชื่อ Factor ที่ 1 ของ KU คือ ‘Leaders’ supportiveness in KU’

ชื่อ Factor ที่ 2 ของ KU คือ ‘Employees’ competency in applying knowledge’

ชื่อ Factor ที่ 3 ของ KU คือ ‘Performance outcome’

ชื่อ Factor ที่ 4 ของ KU คือ ‘Accessible organizational memory system’

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organizational Change Readiness)

ในส่วนนี้ ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตัวแปรที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีจำนวนถึง 31 ตัวแปร และตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน จึงจัดกลุ่มตัวแปรเหล่านี้ให้เป็นปัจจัยร่วมด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อให้มีจำนวนปัจจัยที่เหมาะสม พร้อมทั้งทำการสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบหลักปัจจัย (Principle Axis Factoring: PFA) โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนและได้ผลดังต่อไปนี้

จากการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ด้วยสถิติ KMO เท่ากับ 0.956 ซึ่งมากกว่า 0.5 ถือว่ามีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ปัจจัยได้ และค่า Bartlett’s Test of Sphericity มีค่าระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.000 ซึ่งทำให้ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่าไม่สามารถใช้การวิเคราะห์ปัจจัยกับตัวแปรชุดนี้ ดังนั้นแสดงว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ชุดนี้มีความสัมพันธ์ต่อกัน และผลจากสถิติทั้งสองมีความสอดคล้องกัน จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลตัวแปรทั้ง 31 ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะถูกวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ปัจจัยด้วยค่าสถิติ KMO และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Oklín Measure of Sampling Adequacy		0.956
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7819.516
	Df	351
	Sig.	.000*

หมายเหตุ กำหนดให้ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สำหรับจำนวนปัจจัยรวมที่เหมาะสมของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Organizational Readiness to Change หรือ RC) พบว่า ปัจจัยรวมที่มีค่าไอเก้น (Eigen Values) มากกว่า 1 มีทั้งหมด 3 ปัจจัย และสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเดิมได้ร้อยละ 54.165 นอกจากนี้ ค่าน้ำหนัก (Factor loading) ยังไม่ชัดเจนสำหรับตัวแปรบางตัว จึงทำการหมุนแกนแบบมูมจาก (Varimax with Kaiser Normalization) เพื่อให้ปัจจัยที่สกัดได้มีความเป็นอิสระต่อกัน และทำให้ค่าน้ำหนัก (Factor loading) ปัจจัยดีขึ้น และปัจจัยรวมที่มีค่าไอเก้น (Eigen Values) มากกว่า 1 มีทั้งหมด 3 ปัจจัย กล่าวคือ มีค่าไอเก้น (Eigen Values) เท่ากับ 2.901, 2.189, และ 1.366 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรได้ร้อยละ 64.567 รายละเอียดแสดงในตาราง 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์จำนวนปัจจัยรวมที่เหมาะสมของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

Variables	Mean	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความชัดเจนและสม่ำเสมอ	4.91	.872		
ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน	5.09	.784		
เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อสารให้พนักงานทราบอยู่เสมอ	4.98	.783		

ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความกระตือรือร้นในการยอมรับแนวคิดใหม่ของพนักงานและการนำไปปฏิบัติ	5.06	.776		
นโยบายและขั้นตอนในองค์กรช่วยให้ท่านทำงานง่ายขึ้น	4.78		.789	
เมื่อบริษัททำการปรับปรุงโครงสร้างท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง	5.04		.739	
บริษัทมีเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของ ท่านเช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องมือต่างๆ	5.45		.561	
เมื่อผลการดำเนินงานมีกำไรดีบริษัทของท่านให้ผลตอบแทนที่ดีแก่พนักงาน	5.41		.560	
บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	5.68			.776
ท่านทราบว่าบริษัทของท่านเป็นที่ยอมรับในตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม	5.56			.664
Cronbach's Alpha		.929	.812	.753
Eigen Value		2.901	2.189	1.366
% Varian		29.014	21.890	13.663
% Accumulate Varian		29.014	50.904	64.567
Kaiser-Meyer-Olkin KMO Sample Suitability measure = 0.875				
Bartlett Sphericity Test = 2456.657; Df. = 45; Level of significant = .000				

โดยให้ชื่อของปัจจัยต่างๆ ที่ได้ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ชื่อ Factor ที่ 1 ของ RC คือ 'Leaders' communication about change'

ชื่อ Factor ที่ 2 ของ RC คือ 'Organization structure'

ชื่อ Factor ที่ 3 ของ RC คือ 'Customer concern'

จากการวิเคราะห์ปัจจัยร่วมในส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 ข้างต้น นำมาหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง

- 1) การแสวงหาความรู้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
- 2) การแบ่งปันความรู้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
- 3) การนำความรู้ไปใช้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ลำดับขั้นของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ตามตารางที่ 4.10 ต่อไป

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

		SumKA	Sum KS	SumKU	SumRC
SumKA	Person Correlation	1	.823**	.842**	.783**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	399	389	385	391
SumKS	Person Correlation	.823**	1	.819**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	389	410	396	401
SumKU	Person Correlation	.842**	.819**	1	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	385	396	410	402
SumRC	Person Correlation	.783**	.763**	.835**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	391	401	402	420

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tails)

ค่าความสัมพันธ์ระหว่างลำดับขั้นของการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

- ก) การนำความรู้ไปใช้ กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีค่าสูงสุดที่ระดับ .835
- ข) การแสวงหาความรู้ กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีค่ารองลงมาที่ระดับ .783 และ
- ค) การแบ่งปันความรู้ กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีค่าต่ำที่สุดที่ระดับ .763

บทที่ 5

การอภิปรายผล

ในบทนี้นำเสนอการอภิปรายผลจากการวิจัย โดยในส่วนแรกนำเสนอข้อมูลทั่วไป ในส่วนที่ 2 เป็นการอภิปรายผลถึงลำดับขั้นของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้สู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในลำดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยต่อไป

5.1 ข้อมูลทั่วไป

ในการศึกษาการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจปัจจัยเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัท และตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบัน ของบุคคลที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ และพบว่า

ก) เพศ

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชายมากกว่าหญิง ถึงแม้ว่าโครงสร้างประชากรของประเทศไทย จะแสดงว่าประเทศไทยมีประชากรในวัยทำงาน (อายุระหว่าง 15 – 64 ปี) เพศหญิงมีจำนวนมากกว่าเพศชายในวัยเดียวกัน

(<http://education.yahoo.com/reference/factbook/th/popula.html>)

แต่ในอุตสาหกรรมนี้ กลับพบว่าผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป็นเพศชายมากกว่าหญิง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะของอุตสาหกรรมเองที่เป็นอุตสาหกรรมหนัก และเป็นอุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องใช้แรงงานผู้ชายมากกว่าผู้หญิง ประกอบกับการที่โรงงานผลิตและประกอบรถยนต์ในประเทศไทยมักจะตั้งอยู่ในเขตปริมณฑลหรือจังหวัดใกล้เคียง จึงอาจจะเป็นอุปสรรคประการหนึ่งต่อการทำงานของผู้หญิง เป็นต้น

ข) อายุ

จากข้อมูลโครงสร้างประชากรของประเทศไทย พบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่อายุระหว่าง 30 – 34 ปี ทั้งเพศชายและหญิง และกลุ่มประชากรที่มีขนาดใหญ่รองลงมาเป็นอันดับ 2 ของกลุ่มผู้ชายมีอายุระหว่าง 25 - 29 ปี และกลุ่มผู้หญิงอายุระหว่าง 35-39 ปี กลุ่มประชากรที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 3 คือ กลุ่มผู้ชายอายุระหว่าง 35 – 39 ปี ขณะที่กลุ่มผู้หญิงมีอายุระหว่าง 25 – 29 ปี

(Department of labor administration, 2002) <http://nationalmaster.com/encyclopedia/Demographics-of-Thailand> จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าประชากรของประเทศส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 - 39 ปี ทั้งเพศชายและหญิง และสำหรับการศึกษารุ่นนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีช่วงอายุที่สอดคล้องกับโครงสร้างประชากรของประเทศ กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่างผู้ตอบแบบสอบถาม 25 - 40 ปีทั้งสิ้นร้อยละ 63.8 และหากรวมกลุ่มอายุ 20 - 25 ปี ด้วยแล้วจะมีถึงร้อยละ 80.6

ค) ระดับการศึกษา

จากข้อมูลสำนักงานสถิติของประเทศไทย พบว่า ประชากรของประเทศไทยในปี 2541 ได้รับการศึกษาโดยแบ่งตามช่วงอายุ ดังต่อไปนี้ (<http://www.nso.go.th/eng/stat/higman/higtab1.htm>)

จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี

อายุ	20 - 24	52.3 %
	25 - 29	27.7 %
	30 - 34	9.5 %
	35 +	9.7 %

จบการศึกษาในระดับปริญญาโท

อายุ	20 - 24	1.6 %
	25 - 29	31.4 %
	30 - 34	23.0 %
	35 +	43.5 %

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ประชากรของประเทศมีระดับการศึกษาไม่แตกต่างกันไปจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มากนัก กล่าวคือ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ที่มีอายุระหว่าง 25 - 30 ปีได้รับการศึกษาในระดับปริญญาตรีที่ประมาณร้อยละ 27.1 (63 คน) เช่นเดียวกับข้อมูลประชากรของประเทศ

ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ที่มีอายุในช่วง 20 - 25 ปี ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาตรีที่ประมาณร้อยละ 20.8 (82 คน) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้ทางด้านเทคนิคที่มีความต้องการแรงงานในระดับเทคนิคเป็นเบื้องต้น และเข้าสู่อุตสาหกรรมในขณะที่มีอายุไม่มากนัก

และมีการศึกษาเพิ่มเติมมากขึ้น โดยจะเห็นได้จากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ที่มีอายุระหว่าง 30 - 35 ปี ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาตรีประมาณร้อยละ 20.4 (62 คน) ซึ่งสูงกว่าข้อมูลประชากรของประเทศ

และเมื่ออายุเกิน 35 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีสูงถึงร้อยละ 31.7 (96 คน) (ภาคผนวก 2.1) เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลของประชากรของ

ประเทศที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโทกับผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ พบว่ามีค่าใกล้เคียงกัน กล่าวคือ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ที่มีอายุ 20 - 25 ปี ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาโทร้อยละ 1.2 (1 คน)

ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ที่มีอายุ 25 - 30 ปี ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาโทร้อยละ 27.4 (23 คน)

ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ที่มีอายุ 30 - 35 ปี ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาโทร้อยละ 29.8 (25 คน) และ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาโทร้อยละ 41.7 (35 คน)

ซึ่งจะเห็นได้ว่า พนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้เป็นกลุ่มอายุเดียวกับประชากรที่ได้รับการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรีและโท และจะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ร้อยละ 6.3 (27 คน) เท่านั้นที่ได้รับการศึกษาในระดับอนุปริญญา และมีเพียงร้อยละ 3.3 (14 คน) ที่ได้รับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

เมื่อเทียบระดับการศึกษากับเพศของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ พบว่า เพศชายได้รับการศึกษาสูงกว่าเพศหญิง กล่าวคือ (ภาคผนวก 2.2)

มีผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาโทร้อยละ 53 (45 คน) ขณะที่เพศหญิงได้รับการศึกษาในระดับนี้ร้อยละ 47 (40 คน)

มีผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 55.1 (167 คน) ขณะที่เพศหญิงได้รับการศึกษาในระดับนี้ร้อยละ 44.9 (136 คน)

มีผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้รับการศึกษาในระดับอนุปริญญา ร้อยละ 70.4 (19 คน) ขณะที่เพศหญิงได้รับการศึกษาในระดับนี้ร้อยละ 29.6 (8 คน) และ

มีผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้รับการศึกษาในระดับต่ำกว่าอนุปริญญา ร้อยละ 71.4 (10 คน) ขณะที่เพศหญิงได้รับการศึกษาในระดับนี้ร้อยละ 28.6 (4 คน)

จะเห็นได้ว่าในทุกระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ เพศชายมีการศึกษาสูงกว่าเพศหญิง (ภาคผนวก 2.2) ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมหนัก และเป็นลักษณะของงานในโรงงานอุตสาหกรรม ดังนั้นต้องการแรงงานเพศชายมากกว่าหญิงและยังสอดคล้องกับข้อมูลตำแหน่งงานอีกด้วยที่มี เพศชายอยู่ในระดับผู้จัดการสูงกว่าเพศหญิง

ง) ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทนี้

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทำงานกับบริษัท ระหว่าง 0 – 3 ปีเป็นจำนวนมากที่สุดเท่ากับร้อยละ 38.5 รองลงมาทำงานอยู่กับบริษัท 3.1 – 6 ปี ร้อยละ 15.6 และลดลงมาอยู่ที่ระดับร้อยละ 10.3 11.9 และ 10.0 เมื่อทำงานกับบริษัทมาเป็นระยะเวลา 6.1 – 9 ปี 9.1 – 12 ปี และ 12.1 – 15 ปี ตามลำดับ ทั้งนี้ตัวเลขดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า พนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมรถยนต์นี้ทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลาที่ไม่นาน มีการย้ายงาน ซึ่งอาจจะแสดงถึงวัฒนธรรมหนึ่งในยุคเศรษฐกิจใหม่ คือ การเปลี่ยนหรือย้ายงาน หรือที่เรียกว่า ‘Job hopping’ เป็นต้น (Gross, 2001) ซึ่งถ้าเป็นลักษณะดังกล่าวแล้วการนำแนวความคิดของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เข้ามาปรับใช้ในอุตสาหกรรมยังมีความจำเป็นมากขึ้น เช่นในเรื่องการของเก็บองค์ความรู้ที่พนักงานแต่ละคนมี ไว้กับองค์กรในรูปแบบของบันทึกต่างๆ คู่มือการปฏิบัติงาน ไฟล์ข้อมูล เป็นต้น ซึ่งเมื่อพนักงานคนดังกล่าวลาออก ความรู้นั้นยังคงอยู่กับองค์กรและพร้อมที่จะให้ผู้ที่มาใหม่ได้ใช้และสามารถปฏิบัติงานแทนได้

จ) ตำแหน่งงาน

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในตำแหน่งระดับจัดการสูงถึงร้อยละ 38.9 และมีตำแหน่งในระดับพนักงานร้อยละ 61.3 และพบว่า เพศชายมีตำแหน่งในระดับผู้จัดการจำนวนมากกว่เพศหญิง กล่าวคือ

มีผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้เป็นเพศชายและทำงานในระดับผู้จัดการร้อยละ 71.7 (119 คน) ขณะที่มีเพศหญิงทำงานในระดับผู้จัดการร้อยละ 28.3 (47 คน) และ

มีผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้เป็นเพศชายและทำงานในระดับพนักงานร้อยละ 46.4 (122 คน) ขณะที่มีเพศหญิงทำงานในระดับพนักงานร้อยละ 53.6 (141 คน)

นอกจากนี้ยัง ยังพบว่าไม่มีผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเพศหญิงจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้เลย และมีเพียง 6 คน หรือร้อยละ 12.8 ของผู้บริหารระดับกลางที่เป็นเพศหญิง (ภาคผนวก 2.3) ซึ่งอาจจะมีสาเหตุเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมที่มีความต้องการเพศชายมากกว่าเพศหญิงแล้ว อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่า การที่อุตสาหกรรมนี้มีเพศชายอยู่ในระดับบริหารมากกว่าเพศหญิงนั้น ก็ไม่ได้มีความแตกต่างไปจากคุณค่าทางวัฒนธรรมในเรื่อง Power Distant คือ การยอมรับความไม่เท่าเทียมกันที่มีอยู่ในสังคมอยู่แล้ว หรือในทางปฏิบัติคือการยอมรับเพศชายในตำแหน่งบริหารมากกว่าเพศหญิงอยู่แล้ว

ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติของประเทศในเรื่อง อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รวมทั้งสอดคล้องกับวัฒนธรรมในเศรษฐกิจยุคใหม่ในเรื่องของการเปลี่ยนงาน ดังผลการวิจัยในส่วนของระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร อย่างไรก็ตามผลการวิจัยมีความแตกต่างไปจากข้อมูลทางสถิติของประเทศ อันได้แก่ เพศ ซึ่งในอุตสาหกรรมนี้ มีลักษณะเฉพาะ

ของอุตสาหกรรมเองที่อาจจะมีความต้องการพนักงานเพศชายในการทำงานมากกว่าความต้องการพนักงานเพศหญิง ในส่วนต่อไปจะพิจารณาถึงคุณลักษณะของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

5.2 ลำดับชั้นของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ถึงลำดับชั้น(LO Stages Model) ของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในแต่ละขั้นตอนอัน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ และการหาความสัมพันธ์ระหว่างลำดับชั้นที่กล่าวมากับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าลำดับชั้นของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยมีการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในลำดับชั้นใด

ในการวิเคราะห์ลำดับชั้นการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่มีการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ พบว่า

ในขั้นของการแสวงหาความรู้มีปัจจัยอยู่ 4 ประการที่ส่งผลต่อการแสวงหาความรู้ คือ

ปัจจัยที่ 1 คือ ‘Leaders’ role in KA’

ปัจจัยที่ 2 คือ ‘Employees’ responsibility in KA’

ปัจจัยที่ 3 คือ ‘Source of knowledge acquired’

ปัจจัยที่ 4 คือ ‘Workplace training’

สำหรับปัจจัยแรกที่ได้พบจากการวิเคราะห์ปัจจัย คือ ‘Leaders’ role in KA’ หรือเป็นบทบาทของผู้นำในการแสวงหาความรู้ พบว่าค่า Cronbach alpha เท่ากับ .950 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าสูงโดยอยู่ระหว่าง .677 ถึง .859 โดยพบว่า ผู้นำ

- เป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
- จะหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน รวมทั้งพยายามสร้างโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาให้
- ถูกฝึกให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง
- จะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ๆ
- แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่และข้อผูกพันที่มีต่อบริษัท
- กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และแบ่งปันความรู้ให้กับพนักงาน
- จูงใจและกระตุ้นให้ลูกน้องตัดสินใจเองในสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้
- มีการใช้เวลาในการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดของบริษัท

- มักจะตรวจสอบนโยบายของบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ วัฒนธรรม และจุดประสงค์ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ปัจจัยที่ 2 คือ ‘Employees’ responsibility in KA’ หรือเป็นบทบาทของพนักงานในการรับผิดชอบต่อการแสวงหาความรู้ พบว่า ค่า Cronbach alpha เท่ากับ .870 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าค่อนข้างสูงเป็นส่วนมากแต่บางตัวแปรมีค่าระดับปานกลางโดยอยู่ระหว่าง .613 ถึง .804 และพบว่า พนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้

- รับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆ ในการทำงาน
- รับผิดชอบต่อตัวเองในการเรียนรู้และเพิ่มทักษะใหม่ๆ ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
- มองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน
- ทราบว่างานที่ตนรับผิดชอบมีความสำคัญและมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายของบริษัท

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสวงหาความรู้ อีกปัจจัยหนึ่งที่พบจากการวิเคราะห์ปัจจัย คือ แหล่งความรู้ที่ได้มา หรือ ‘Source of knowledge acquired’ โดยพบว่า ค่า Cronbach alpha เท่ากับ .649 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าอยู่ในระดับปานกลางไม่สูงนักและอาจต่ำในบางตัวแปร โดยอยู่ระหว่าง .546 ถึง .417 และพบว่าแหล่งความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยการแสวงหาความรู้ ในอุตสาหกรรมรถยนต์ มีดังนี้

- การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของบริษัทคู่แข่ง
- การเรียนรู้จาก supplier หรือผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต
- การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน
- การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานที่สามารถพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นได้
- การเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง

สำหรับปัจจัยสุดท้ายที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาหาความรู้ในอุตสาหกรรมนี้ คือ การฝึกอบรมในการทำงาน หรือ ‘Workplace training’ โดยพบว่า ค่า Cronbach alpha เท่ากับ .761 ค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าอยู่ในระดับสูง โดยอยู่ระหว่าง .635 ถึง .811 และพบว่า ในอุตสาหกรรมนี้ การฝึกอบรมในการทำงานให้กับพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลการได้รับความรู้ใหม่ๆ ของพนักงานหรือเป็นการแสวงหาความรู้ตัวเอง โดยมีการฝึกอบรมในการทำงาน เช่น

- บริษัทถือว่าการเรียนรู้และการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน
- บริษัทมีกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแสวงหาความรู้ซึ่งเป็นลำดับขั้นแรกในการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย พบว่ามี 4 ปัจจัย คือ ผู้นำหรือผู้จัดการ พนักงาน แหล่งข้อมูลความรู้ และการฝึกอบรม

ในขั้นของการแบ่งปันความรู้ พบว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการที่ส่งผลต่อลำดับขั้นของการจัดการความรู้ในขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้ คือ

ปัจจัยที่ 1 คือ ‘Willingness of being knowledge team’

ปัจจัยที่ 2 คือ ‘Leaders’ support knowledge sharing’

ปัจจัยแรกที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย คือ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมที่มีความรู้ หรือ Willingness of being knowledge team เป็นปัจจัยสำคัญในการแบ่งปันความรู้ พบว่า ค่า Cronbach alpha เท่ากับ .843 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าปานกลางและมีค่าสูงเป็นบางตัวแปรโดยค่า Loading อยู่ระหว่าง .585 ถึง .749 โดยพบว่า พนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้

- มีการอุทิศประสบการณ์ ความคิด ให้กับทีมงานร่วมงานอยู่
- มีความความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆในการทำงาน
- กระตือรือร้นที่จะแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงาน
- มีการถ่ายทอดความรู้โดยการพูดคุย แบ่งปันผ่านการสื่อสารด้วยใจ
- ต้องการที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้เพื่อปรับปรุงคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

และปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์อีกปัจจัยหนึ่ง คือ การสนับสนุนการแบ่งปันความรู้โดยผู้นำ หรือ ‘Leaders’ support knowledge sharing’ พบว่า ค่า Cronbach alpha เท่ากับ .886 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้ในปัจจัยนี้มีค่าสูง โดยค่า Loading อยู่ระหว่าง .749 ถึง .855 และพบว่า ผู้นำหรือผู้จัดการ

- มีการกระจายอำนาจการบริหารงานและแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกับลูกน้อง
- มักจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ๆ
- กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และ แบ่งปันความรู้เหล่านั้นให้กับท่าน
- ได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ปัจจัยในการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยใน
ขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้ พบว่ามี 2 ปัจจัย คือ พนักงาน และ ผู้นำหรือผู้จัดการ ตามกล่าวนา
ข้างต้น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

ขั้นของการนำความรู้ไปใช้ พบว่ามีปัจจัยอยู่ 4 ประการที่ส่งผลต่อลำดับขั้นของการจัดการ
ความรู้ในขั้นตอนของการนำความรู้ไปใช้ คือ

ปัจจัยที่ 1 คือ ‘Leaders’ supportiveness in KU’

ปัจจัยที่ 2 คือ ‘Employees’ competency in applying knowledge’

ปัจจัยที่ 3 คือ ‘Performance outcome’

ปัจจัยที่ 4 คือ ‘Accessible organizational memory system’

สำหรับปัจจัยแรกที่เกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัย คือ ‘Leaders’ supportiveness in KU’ หรือ
เป็นบทบาทของผู้นำในการสนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ พบว่าค่า Cronbach alpha เท่ากับ .900 และ
ค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าปานกลางถึงสูงโดยอยู่ระหว่าง .685 ถึง .859 โดย
พบว่า ผู้นำหรือผู้จัดการในอุตสาหกรรมรถยนต์นี้

- มักจะหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน
- อนุญาตให้พนักงานเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจและจัดทำเป็นแผนเพื่อ
พัฒนาการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
- สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรแบ่งปันความรู้และทดลองใช้ความรู้นั้นในการทำงาน
- ช่วยพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรในการประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน
- สนับสนุนในเรื่องทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารในการทำงานให้กับพนักงาน

ปัจจัยที่ 2 ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยในลำดับขั้นของการนำความรู้ไปใช้ คือ ความสามารถ
ของพนักงานในการประยุกต์ความรู้ที่มีไปใช้ หรือ ‘Employees’ competency in applying knowledge’
พบว่าค่า Cronbach alpha เท่ากับ .864 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าปาน
กลางไม่ถึงกับสูงในบางตัวแปรโดยอยู่ระหว่าง .529 ถึง .788 และพบว่า พนักงานที่อยู่ใน
อุตสาหกรรมนี้

- สามารถเป็นผู้นำเพื่อนร่วมงานได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จำเป็น
- มองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- สามารถแก้ไขปัญหาในงานได้เป็นส่วนใหญ่
- ทราบว่างานที่ได้รับมอบมีความสำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- สามารถแก้ปัญหาและสร้างความคิดใหม่ๆ ในกระบวนการผลิตและบริการในการทำงานได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้อีกปัจจัยหนึ่งที่พบจากการวิเคราะห์ปัจจัย คือ ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน หรือ ‘Performance outcome’ โดยพบว่า ค่า Cronbach alpha เท่ากับ .823 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าอยู่ในระดับปานกลางไม่สูงมากนัก โดยอยู่ระหว่าง .566 ถึง .735 และพบว่า ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งจากการนำความรู้ไปใช้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ กล่าวคือ

- องค์กรมีผลการดำเนินงานทางการเงินดีกว่าบริษัทคู่แข่ง
- องค์กรสามารถที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดทุกปี
- องค์กรไม่มีสินค้าค้างมือ หรือบริการที่ถูกปฏิเสธ (Zero-reject rate)
- องค์กรเป็นที่ยอมรับในเรื่องการส่งของตรงเวลา และคุณภาพที่เหนือกว่า

ปัจจัยประการสุดท้ายที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยจากลำดับขั้นของการนำความรู้ไปใช้ คือ ‘Accessible organizational memory system’ หรือ การเข้าถึงถึงระบบความจำขององค์กร โดยพบว่า ค่า Cronbach alpha ของปัจจัยนี้เท่ากับ .816 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าอยู่ในระดับปานกลางและมีหนึ่งตัวแปรที่ต่ำ โดยอยู่ระหว่าง .303 ถึง .718 และพบว่า พนักงานหรือสมาชิกในองค์กรให้ความเห็นต่อการเข้าถึงถึงระบบความจำขององค์กรดังนี้

- ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทถูกจัดบันทึกและสมาชิกในองค์กรสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้
- ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทถูกจัดเก็บไว้ในรูปแบบที่สามารถหยิบใช้ได้ง่าย เช่น คู่มือการทำงาน ข้อเสนอแนะการปฏิบัติ ข้อมูลใน computer
- พนักงานสามารถใช้ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทได้จากเอกสาร กระบวนการ (process) วิธีการ (practice) และประเพณีปฏิบัติของ องค์กร
- องค์กรมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าในการหาความรู้และกระจายความรู้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้ในการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย พบว่ามี 4 ปัจจัย คือ ผู้นำหรือผู้จัดการ พนักงาน ผลการดำเนินงาน และระบบความจำขององค์กรตามกล่าวมาข้างต้น

จากการวิเคราะห์ลำดับขั้นการจัดการความรู้ทั้งในขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ มีข้อสังเกต คือ ปัจจัยที่ไม่แตกต่างกันที่ถูกสกัดได้จากการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ

- ผู้นำหรือผู้จัดการไม่ว่าจะเป็นในการแสวงหาความรู้หรือการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ และ
- พนักงานที่รับผิดชอบต่อการหาความรู้ การทำงานเป็นทีมที่นำมาซึ่งการแบ่งปันความรู้และความสามารถในการนำความรู้ไปใช้

ซึ่งไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้จัดการหรือพนักงานก็คือทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั่นเอง จึงอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอนของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย

สำหรับปัจจัยอื่นๆ ที่สกัดได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย เช่น แหล่งข้อมูลที่เป็นความความรู้ขององค์กร การเห็นถึงความสำคัญฝึกอบรมหรือมองว่าเป็นส่วนสำคัญในการได้มาซึ่งความรู้ ตลอดจนปัจจัยในด้านผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปใช้ และการเข้าได้ถึงระบบความจำขององค์กรนั้น พบว่า สอดคล้องตามทฤษฎีของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

5.3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่มีการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

พบว่ามีปัจจัยอยู่ 3 ประการที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง หรือ Organizational Change readiness หรือ Readiness to change in organization (RC) คือ

ปัจจัยที่ 1 คือ ‘Leaders’ communication about change’

ปัจจัยที่ 2 คือ ‘Organization structure’

ปัจจัยที่ 3 คือ ‘Customer concern’

สำหรับปัจจัยแรกที่เกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมนี้ คือ บทบาทของผู้นำในการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หรือ ‘Leaders’ communication about change’ เป็นบทบาทของผู้นำในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร พบว่า ค่า Cronbach alpha เท่ากับ .929 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าอยู่ในระดับสูงโดยอยู่ระหว่าง .776 ถึง .872 โดยพบว่า ผู้นำหรือผู้จัดการในอุตสาหกรรมรถยนต์นี้

- มีความชัดเจนและสม่ำเสมอ
- มีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน
- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำหรือผู้จัดการทำการสื่อสารให้พนักงานทราบอยู่เสมอ
- มีความกระตือรือร้นในการยอมรับแนวคิดใหม่ของพนักงานและการนำไปปฏิบัติ

ปัจจัยที่ 2 ที่สกัดได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง คือ ‘Organization structure’ หรือ โครงสร้างองค์การที่สนับสนุนให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยพบว่า ค่า Cronbach alpha เท่ากับ .812 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าอยู่ในระดับกลางถึงค่อนข้างสูงโดยอยู่ระหว่าง .560 ถึง .789 และพบว่าตัวแปรต่อไปนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้

- นโยบายและขั้นตอนในองค์การที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น
- เมื่อองค์การทำการปรับปรุงโครงสร้าง พนักงานมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- องค์การมีเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของพนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องมือต่าง ๆ
- พนักงานได้รับให้ผลตอบแทนที่ดี เมื่อองค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีและมีกำไรดี

และปัจจัยที่ 3 จากการวิเคราะห์ปัจจัยในเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมรถยนต์นี้ คือ การให้ความสนใจในเรื่องของลูกค้า หรือ ‘Customer concern’ โดยพบว่า ค่า Cronbach alpha เท่ากับ .753 และค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปรที่สกัดได้มีค่าอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยอยู่ระหว่าง .664 ถึง .776 และพบว่า สิ่งต่อไปนี้ในเรื่องของลูกค้าส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย

- องค์การให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- พนักงานทราบว่าองค์การของตนเป็นที่ยอมรับในตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่งใน

อุตสาหกรรม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยในเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย พบว่ามี 3 ปัจจัย คือ ผู้นำหรือผู้จัดการ โครงสร้างองค์การ และการคำนึงถึงลูกค้าตามกล่าวมาข้างต้น เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะเห็นได้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ รวมทั้ง

จะต้องมีนโยบาย ขั้นตอน ระบบต่างๆ เช่น การจ่ายชดเชย และเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปรับเปลี่ยน และการปรับเปลี่ยนนั้นต้องพิจารณาถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในลำดับขั้นต่างๆ กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย

ก) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในลำดับขั้นของการแสวงหาความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในลำดับขั้นของการแสวงหาความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง คือ $r = .783$ ระดับนัยสำคัญที่.01 จากจำนวน 391 ตัวอย่าง และค่า Pearson's coefficient correlation แสดงอยู่ในระดับสูง (.70 ถึง .90) จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างการจัดการแสวงหาความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ข) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในลำดับขั้นของการแบ่งปันความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในลำดับขั้นของการแบ่งปันความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง คือ $r = .763$ ระดับนัยสำคัญที่.01 จากจำนวน 401 ตัวอย่าง และค่า Pearson's coefficient correlation แสดงอยู่ในระดับสูง (.70 ถึง .90) จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างการแบ่งปันความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ค) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในลำดับขั้นของการนำความรู้ไปใช้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในลำดับขั้นของการนำความรู้ไปใช้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง คือ $r = .835$ ระดับนัยสำคัญที่.01 จากจำนวน 402 ตัวอย่าง และค่า Pearson's coefficient correlation แสดงอยู่ในระดับสูง (.70 ถึง .90) จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างการนำความรู้ไปใช้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

จากข้อมูลในส่วนนี้ สามารถสรุปผล ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในลำดับขั้นต่างๆ กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง แสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในลำดับขั้นต่างๆ กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

การจัดการความรู้ในลำดับขั้นต่างๆ กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	ค่าความสัมพันธ์ขององค์การในอุตสาหกรรมรถยนต์ (r)
การแสวงหาความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (KA and RC)	.783
การแบ่งปันความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (KS and RC)	.763
การนำความรู้ไปใช้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (KU and RC)	.835

จากตารางที่ 5.1 ค่า Pearson's coefficient correlation ของการนำความรู้ไปใช้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแสดงค่าสูงสุด (KA and RC) รองลงมา คือ การแสวงหาความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (KA and RC) และค่า Pearson's coefficient correlation ที่น้อยที่สุด คือ การแบ่งปันความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (KS and RC)

ซึ่งจากการตรวจสอบวรรณกรรม พบว่า สำหรับองค์การที่ก้าวเข้าสู่การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้นั้นจะมีการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นจาก การแสวงหาความรู้ การนำความรู้ที่ได้มาแบ่งปันกัน หรือเป็นขั้นที่เรียกว่าการแบ่งปันความรู้ และท้ายที่สุดสมาชิกในองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในงานที่ตนทำ หรือการนำความรู้ไปใช้

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงลำดับขั้น (LO Stages Model) ของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ผลจากการวิจัยพบว่า ในอุตสาหกรรมนี้มีการนำความรู้ไปใช้สัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างการแสวงหาความรู้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และสุดท้ายคือ ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่มีค่าระดับที่ต่ำที่สุด และไม่ได้เป็นไปตามโมเดลของการจัดการความรู้ตามทฤษฎีหรือที่คาดการณ์ไว้

ในบทที่ 6 จะเป็นการกล่าวถึงบทสรุปและข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้นำเสนอสรุปและข้อเสนอแนะจากการวิจัย เพื่อการนำไปใช้และพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมนี้ในอนาคต ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา ตลอดจนข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นที่ลำดับขั้นของการจัดการความรู้ ว่าในอุตสาหกรรมการผลิตยนต์ในประเทศไทยมีการพัฒนาและการจัดการความรู้ในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้อย่างไร ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ

- 1) เพื่อศึกษาถึงลำดับขั้น (LO Stages Model) ของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้
- 2) เพื่อการปรับเปลี่ยนลักษณะของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และสามารถแข่งขันได้ในอนาคตในระดับที่สูงขึ้น

ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม ‘An Inventory of LO Characteristic and Organizational Readiness to Change’ (Sudharanta, 2004) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามเกี่ยวกับลักษณะของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้และคำถามที่วัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การวิเคราะห์ผลทำโดยนำแบบจำลองลำดับขั้นของการพัฒนาการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ผ่านการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ และนำมาหาความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

จากการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะมีการจัดการความรู้อย่างเป็นลำดับขั้นโดยเริ่มจากสมาชิกในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ นำความรู้ที่ได้มาผ่านกระบวนการแบ่งปันความรู้ และเกิดการนำความรู้ไปใช้ โดยที่ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่มีความพร้อมและความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง (Sudharatna, 2004) ในการวิจัยนี้จึงวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับลำดับขั้นในการจัดการความรู้ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ในอุตสาหกรรมการผลิตยนต์ในประเทศไทย การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge utilization) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับสูงสุด รองลงมา คือ การแสวงหา

ความรู้ (Knowledge acquisition) ส่วนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด ซึ่งไม่เป็นไปตามแบบจำลองของการจัดการความรู้ตามทฤษฎี อย่างไรก็ตาม แม้ว่าลำดับขั้นของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมการผลิตยนต์ในประเทศไทยจะไม่เป็นไปตามแบบจำลองก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ไม่มีการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ เนื่องจากการศึกษาในระยะแรก (ยุพรและคณะ, 2549) ได้ชี้ให้เห็นแล้วว่าองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มีคุณลักษณะพื้นฐานที่เข้าสู่อการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้อยู่แล้ว หากแต่เป็นเพราะลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมที่ทำให้ลำดับขั้นของการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามแบบจำลอง ซึ่งในการพัฒนาองค์กรใดๆ ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั้น เปรียบเสมือนเป็นการเดินทาง (Journey) ที่มีการก้าวเดินหรือมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาและมีการเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องไปเรื่อยๆ อีกทั้งไม่ได้มีจุดหมายปลายทาง (Destination) ของการพัฒนาว่าจะสิ้นสุดเมื่อถึงจุดนั้นๆ หากแต่เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นไปอยู่ตลอดเวลา

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสวงหาความรู้ คือ

- บทบาทของผู้นำในการแสวงหาความรู้ (Leaders' role in KA)
- ความรับผิดชอบของพนักงานในการหาความรู้ (Employees' responsibility in KA)
- แหล่งข้อมูลความรู้ (Source of knowledge acquired)
- การฝึกอบรมในงาน (Workplace training)

ขณะที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ คือ

- ความเต็มใจในการเข้าร่วมทีมความรู้ขององค์กร (Willingness of being knowledge team)
- การสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของผู้นำ (Leaders' support knowledge sharing)

ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้ คือ

- การสนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ของผู้นำ (Leaders' supportiveness in KU)
- ความสามารถของพนักงานในการนำความรู้ไปใช้ (Employees' competency in applying knowledge)
- ผลการดำเนินงานที่ได้รับ (Performance outcome)
- การเข้าถึงได้ของระบบความจำขององค์กร (Accessible organizational memory system)

จากผลการวิจัยดังกล่าว การปรับเปลี่ยนลักษณะของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และสามารถแข่งขันได้ในอนาคตในระดับที่สูงขึ้นนั้น จำเป็นต้องพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1) ผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ ตลอดจนการนำความรู้ไปใช้ ทั้งนี้เพราะผลจากการวิจัยพบว่าปัจจัยผู้นำหรือผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่พบในทุกลำดับขั้นของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมนี้ นั่นคือ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้จำเป็นต้องดำเนินการดังนี้

- เป็นตัวอย่างของการแสวงหาความรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ริเริ่มในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งการแบ่งปันความรู้ให้กับลูกน้อง
- ฝึกฝนให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา
- มุ่งมั่นและเอาใจใส่ในการทำงานที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร
- กระจายอำนาจการบริหารงานและแบ่งปันวิสัยทัศน์ รวมทั้งจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานตัดสินใจเองในสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้
- ทำการตรวจสอบนโยบาย กลยุทธ์ วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- สนับสนุนพนักงานในการประยุกต์สิ่งต่างๆที่ได้เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน
- สนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลความรู้ในการทำงานให้กับพนักงาน

2) ผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม ต้องรับผิดชอบในการแบ่งปันความรู้ให้กับทีมงานและมีความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ ดังนั้น พนักงานควรพัฒนาตนเองในเรื่องต่อไปนี้

- เรียนรู้และปรับปรุงความสามารถจากความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ
- เรียนรู้จากผู้อื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน จากผู้จัดหาวัตถุดิบ ลูกค้า ผู้เกี่ยวข้อง
- คิด วิเคราะห์หาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้น
- พุดคุยและถ่ายทอดความรู้กับเพื่อนร่วมงาน

จะเห็นได้ว่าทั้งผู้บริหารหรือผู้นำและพนักงาน ต่างก็เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กร ดังนั้น การจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ในเบื้องต้นจะต้องพัฒนาจากคนหรือทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นประการแรก และเน้นย้ำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้น

จากการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า ในอุตสาหกรรมนี้มีผู้นำและการให้อำนาจของผู้นำ และคุณลักษณะพนักงานที่เป็นพื้นฐานของคุณลักษณะของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้อยู่แล้ว และเมื่อมีการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับบุคคล รวมทั้งคุณค่าทางวัฒนธรรม การสื่อสาร การถ่ายโอนความรู้ใน

อุตสาหกรรมนี้ที่มีคุณลักษณะของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เป็นพื้นฐานอยู่แล้วนั้น ก็จะสามารถพัฒนาขึ้นเป็นการเรียนรู้ระดับทีมงานและองค์กรได้ในระยะต่อไป ทั้งนี้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นอีก นั่นคือ การฝึกอบรมในการทำงาน การวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีขององค์กรเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้ได้ ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดคือ

การฝึกอบรมในการทำงานควรดำเนินการโดย

- ทำให้สมาชิกในองค์กรเห็นว่าการเรียนรู้และฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน (ไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นภาระเพิ่มเติมจากการทำงานประจำวัน)
- การจัดทำโครงการหรือกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การวางระบบการจัดเก็บข้อมูลหรือระบบความจำขององค์กรเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ได้ดำเนินการโดย

- การจัดบันทึกและจัดเก็บข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ
- การจัดหมวดหมู่ แยกแยะ ประมวลผลข้อมูลให้สะดวกแก่การเข้าไปใช้งาน
- การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการแสวงหาความรู้ และการกระจายความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในองค์กร

และจากผลการวิจัยที่พบว่า การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) มีความสัมพันธ์ระหว่างกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge utilization) และการแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั่นทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจาก

1) การถ่ายทอดความรู้จากบริษัทร่วมทุน

องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นบริษัทร่วมทุนกับต่างประเทศ อันได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และประเทศในสหภาพยุโรป ดังนั้น การนำความรู้และเทคโนโลยีการผลิตมาถ่ายทอดเพื่อให้บุคลากรในประเทศไทยนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เลยจึงเกิดขึ้น บุคลากรจึงคุ้นชินกับการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ของตน

2) การปรับความรู้ใหม่ให้เข้ากับกระบวนการผลิต

พนักงานต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่จากบริษัทร่วมทุน ทำให้ต้องแสวงหาความรู้เหล่านี้ เพื่อนำมาปรับใช้ และผนวกกับความสามารถของตนเอง

3) วัฒนธรรมท้องถิ่นของบริษัท

ถึงแม้ว่าจะมีการรับวัฒนธรรมของบริษัทต่างชาติมาใช้ก็ตาม หากแต่ค่านิยมของบุคลากรยังมีอยู่ เช่น ความกลัวเสียหน้า กลัวผู้อื่นจะตำหนิ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรไม่แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ในองค์กร หรือความเกรงใจ การติดกับคำกล่าว ‘ไม่เป็นไร’ ซึ่งอาจจะทำให้ไม่บอกและไม่

กล้าแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น จึงทำให้ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้ต่ำกว่าการนำความรู้ไปใช้และการแสวงหาความรู้

อย่างไรก็ตามมีข้อที่น่าสังเกต คือ ทรัพยากรบุคคล ทั้งผู้นำซึ่งเป็นผู้มีบทบาทอย่างมากในทุกลำดับขั้นของการจัดการความรู้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และพนักงานที่มีความสามารถก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่น้อยกว่ากัน ดังนั้น องค์การที่มุ่งพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้นโดยมีการเน้นย้ำในเรื่องของ การสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของผู้นำ และการทำงานเป็นทีมและความเต็มใจในการเข้าร่วมทีมความรู้ให้มากขึ้น เป็นต้น

การวิจัยเรื่องนี้ให้ประโยชน์ในเชิงวิชาการ คือ การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ยังเป็นเรื่องที่ยังค่อนข้างใหม่ในประเทศไทยและยังไม่มีมีการวิจัยในเชิงวิชาการอย่างกว้างขวางนัก ซึ่งแนวคิดของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ นั้น ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การตลอดจนการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม นำมาซึ่งการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและการอยู่รอดได้ขององค์การในที่สุด

การวิจัยนี้ นอกจากจะให้ประโยชน์กับอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยโดยตรง เนื่องจากครั้งหนึ่งเคยได้รับการสนับสนุนจากนโยบายการส่งเสริมการลงทุนของรัฐที่จะทำให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตและส่งออกรถยนต์ในภูมิภาคนี้หรือ ‘ดีทรอยต์ออฟเอเชีย’ การวิจัยนี้ยังเป็นแบบอย่างของการศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ที่สามารถจะนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นหรือภาคบริการได้อีกด้วย เนื่องจากได้นำเสนอวิธีการและเครื่องมือในการวัดการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ไว้ ในการศึกษา

การศึกษานี้ยังมีส่วนกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงแนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ที่จะต้องเริ่มจากตนเองที่จะต้องเรียนเพื่อที่จะเรียนรู้ (Learning to learn) และสร้างให้เกิดลักษณะของการใฝ่รู้ของพนักงานงานเพื่อที่จะปรับเป็นพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) ซึ่งแม้ว่าสถานะของอุตสาหกรรมจะมีการปรับเปลี่ยนไปและพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่ได้ก้าวออกไป ก็อาจจะมีแนวคิดของการเป็นพนักงานที่ใฝ่รู้ติดตัวไปด้วย

การศึกษานี้ ยังทำให้ผู้วิจัยเกิดคำถามการวิจัยต่อไปอีกว่า เป็นเพราะคุณค่าทางวัฒนธรรมหรือไม่ที่ทำให้ค่าความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีค่าต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับค่าความสัมพันธ์ของการนำความรู้ไปใช้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และค่าความสัมพันธ์ของการแสวงหาความรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้ลำดับขั้นของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมนี้ไม่ได้พัฒนาไปตามลำดับขั้นของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งอาจนำมาเป็นหัวข้อในการศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันต่อไปได้

เอกสารอ้างอิง

- Addleson, M. (2000). "What is Good Organization? : Learning Organizations, Community and the rhetoric of the "bottom line"." European Journal of Work and Organizational Psychology **9**(2): 233-252.
- Ahmed, P. K., A. Y. E. Loh, et al. (1999). "Cultures for Continuous Improvement and Learning." Total Quality Management **10**(4/5): 426 - 434.
- Bennett, J. K. and M. J. O'Brien (1994). The building Blocks of the Learning Organization. Training, **31**: 41-49.
- Black, D. H. and C. D. Synan (1997). "The Learning Organization: The Sixth Discipline." Management Accounting: Magazine for Chartered management Accountants, **75**(10): 70-72.
- Christensen, P. H. (2007). "Knowledge Sharing: Moving Away from the Obsession with Best Practices." Journal of Knowledge Management **11**(1): 36 - 47.
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- DiBella, A. (1997). "Gearing Up to Become a Learning Organization." Journal for Quality & Participation, **20**(3): 12-15.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a Learning organization." Harvard Business Review **73**(4): 78-91.
- Gephart, M. A., V. J. Marsick, et al. (1996). "Learning organizations Come Alive." Training & Development **50**(12): 34-44.
- Goh, S. C. (1998). "Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks." S.A.M. Advanced Management Journal **63**(2): 15-20.
- Hair, J. F. J., R. E. Anderson, et al. (1998). Multivariate Data Analysis. United State of America, Prentice-Hall.
- Huber, G. P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures." Organizational Science **2**(1): 88-115.
- Inkpen, A. C. and M. M. Crossan (1995). "Believing is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning." Journal of Management Studies **32**(5): 595-618.
- Jones, A. M. and C. Hendry (1994). "The Learning Organization: Adult Learning and Organizational Transformation." British Journal of Management **5**: 153-162.

- Krogh, G. v. (2003). Knowledge Sharing and the Communal Resource. The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. M. Easterby-Smith and M. A. Lyles. UK, Blackwell Publishing Ltd.: 372 - 387.
- Lee, C. C. and J. Yang (2000). "Knowledge Value Chain." Journal of Management Development **19**(9): 783 - 793.
- Liedtka, J. (1999). "Linking Competitive Advantage with Communities of Practice." Journal of Management Inquiry **8**(1): 5-16.
- Maurer, R. (2001). "Building a Foundation for Change." Journal for Quality & Participation **24**(3): 38-39.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). Theory of Organizational Knowledge Creation. Theory of Organizational Knowledge Creation, in The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. I. Nonaka and H. Takeuchi. United State of America, Oxford University Press, Inc.: 284.
- Parker, W. T. (1997). "Assessing Change Readiness of Your Organization." Bank Marketing **29**(4): 28-29.
- Rohe, D. (2002). Change Readiness Tool, Duration Software, Inc. **2002**.
- Saunders, M. N. K., P. Lewis, et al. (2000). Research Methods for Business Students. Great Britain, Pearson Education Limited.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline. London, Random House Business Books.
- Senge, P. M. (1990). "The leader's new work: Building Learning Organization." Sloan Management Review **32**(1): 7-23.
- Senge, P. M. (1991). Team Learning. McKinsey Quarterly: 82-93.
- Sigala, M. and K. Chalkiti (2007). "Improving Performance through Tacit Knowledge Externalization and Utilization Preliminary Finding from Greek Hotels." International Journal Productivity and Performance Management **56**(5/6): 456 - 483.
- Sudharatna, Y. (2004). Towards a Stage Model of Learning Organization Development. Adelaide Graduate School of Business. Adelaide, University of Adelaide: 238.
- Sudharatna, Y. and L. Laubie (2003). An Organizational Readiness-to-Change towards the Development of a Learning Organization. The Fifth International Conference of Organizational Learning and Knowledge, Lancaster, UK.
- Trahant, B. and W. W. Burke (1996). "Traveling through Transitions." Training & Development **50**(2): 37-41.

- Ulrich, D. (1993). "Profiling Organizational Competitiveness: Cultivating Capabilities." Human Resource Planning **16**(3): 1-17.
- Vera, D. and M. Crassan (2003). Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. M. Easterby-smith and M. A. Lyles. United Kingdom, Blackwell Publishing Ltd.: 123 -141.
- Watkins, K. E. and R. T. Golembiewski (1995). "Rethinking Organization Development for the Learning Organization." The International Journal of Organizational Analysis **3**(1): 86-101.
- Yang, J.-t. (2007). "The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness." Journal of Knowledge Management **11**(2): 83-90.
- ยุรพร สุทธิรัตน์. 2549. การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้. วารสารทรัพยากรมนุษย์. สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.ปีที่ 2(1) มกราคม – เมษายน 2549.
- ยุรพร สุทธิรัตน์และคณะ 2549. การศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์. รายงานวิจัยฉบับบูรณ. สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. พฤศจิกายน 2549.
- ยุรพร สุทธิรัตน์ 2552. องค์การเพื่อการเรียนรู้. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 350 หน้า

Website:

<http://www.positioningmag.com/prnews/prnews.aspx?id=75488>

http://ftiweb.off.fti.or.th/industrialgroup/automotive/news_dt.asp?id=3207

<http://www.positioningmag.com/prnews/prnews.aspx?id=80217>

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

แบบสอบถาม

เรื่อง การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบริษัท

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ดิฉัน ผศ. ดร. ยुरพร สุทธิรัตน์ อาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทำการศึกษาในเรื่อง การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และ ความพร้อมของบริษัทในการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาล เพื่อสร้างให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขัน การศึกษาและการวิจัยในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมและการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจของอุตสาหกรรม

การศึกษาและวิจัยครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ หรือ สกว. โดยวัตถุประสงค์ของการทำการศึกษาและวิจัยในเรื่องดังกล่าว นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยโดยรวมแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อบริษัทของท่านในการเตรียมความพร้อมต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นส่วนข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นส่วนของการวัดการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และส่วนที่ 3 เป็นการวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ข้อมูลในแบบสอบถามทุกอย่างจะถูกเก็บเป็นความลับ การนำเสนอจะทำได้โดยรวมโดยไม่ระบุถึงบริษัทและผู้ตอบ

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง หากท่านมีข้อสงสัยประการใด ท่านสามารถติดต่อสอบถามได้ที่ ยुरพร โทร 09 155 1710 หรือ E-mail: yuraporns@yahoo.com หรือ fbusyps@ku.ac.th

ขอขอบพระคุณ

ผศ. ดร. ยुरพร สุทธิรัตน์

ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บางเขน กรุงเทพฯ 10900

โทร 02-942-8777 # 609

โทรสาร 02- 942-8521

แบบสอบถามการวัดองค์การเพื่อการเรียนรู้ (Learning organization)
และ ความพร้อมขององค์การในการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำแนะนำการตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมายกากบาท (X) ในข้อที่ท่านเลือก

1.เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2.อายุ

☐ น้อยกว่า 20 ปี

☐ 40.1-45 ปี

☐ 20.1-25 ปี

☐ 45.1-50 ปี

☐ 25.1-30 ปี

☐ 50.1-55 ปี

☐ 30.1-35 ปี

☐ 55.1-60 ปี

☐ 35.1-40 ปี

☐ มากกว่า 60 ปี

3.ระดับการศึกษา

☐ มัธยมศึกษา หรือ ปวช.

☐ ปวส.

☐ปริญญาตรี

☐ปริญญาโท หรือ เทียบเท่า

☐ อื่นๆ ระบุ _____

4.ท่านทำงานที่บริษัทนี้มานานเท่าใด

☐ 0 - 3 ปี

☐ 12.1 - 15 ปี

☐ 3.1 - 6 ปี

☐ 15.1 - 18 ปี

☐ 6.1 - 9 ปี

☐ 18.1 - 21 ปี

☐ 9.1 -12 ปี

☐ มากกว่า 21ปี

5.ท่านทำงานในตำแหน่งใดต่อไปนี้

☐ ผู้บริหารระดับสูง (ท่านรับผิดชอบและให้คำแนะนำการทำงานของผู้บริหารระดับกลางและต้น)

☐ ผู้บริหารระดับกลาง (ท่านรับผิดชอบและให้คำแนะนำการทำงานของผู้บริหารระดับต้น)

☐ ผู้บริหารระดับต้น (ท่านรับผิดชอบและให้คำแนะนำการทำงานของพนักงานในบริษัท)

☐ พนักงาน (ท่านไม่ต้องให้คำแนะนำผู้อื่นในการปฏิบัติงาน)

6.ท่านทำงานในตำแหน่งข้อ 5 มาเป็นระยะเวลาานานเท่าใด

☐ 0 - 3 ปี

☐ 12.1 - 15 ปี

☐ 3.1 - 6 ปี

☐ 15.1 - 18 ปี

☐ 6.1 - 9 ปี

☐ 18.1 - 21 ปี

☐ 9.1 -12 ปี

☐ มากกว่า 21ปี

ส่วนที่ 2 การวัดการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

คำแนะนำการตอบแบบสอบถาม ข้อต่อไปนี้เป็นข้อความที่ชี้วัดการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ กรุณาวงกลม (O) ในข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงในบริษัทของท่าน โดยให้เลข 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ เลข 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีลำดับแสดงดังตารางข้างล่างนี้

1	2	3	4	5	6	7
ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย เล็กน้อย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย เล็กน้อย	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง					เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
1. ท่านสามารถ นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	6	7
2. ท่านพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	1	2	3	4	5	6	7
3. ท่านเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของบริษัทคู่แข่ง	1	2	3	4	5	6	7
4. บริษัทของท่านมีการเรียนรู้จาก supplier	1	2	3	4	5	6	7
5. บริษัทของท่านมีกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6	7
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นและสนับสนุนให้ท่านทดลอง แนวทางในการทำงานใหม่ๆ	1	2	3	4	5	6	7
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นและสนับสนุนให้ท่านเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของทั้งตัวท่านเองและจากผู้อื่น	1	2	3	4	5	6	7
8. ท่านเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจาก ประสบการณ์ความสำเร็จและล้มเหลวของท่านเอง	1	2	3	4	5	6	7
9. เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ และแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นได้	1	2	3	4	5	6	7
10. บริษัทของท่านใช้จ่ายและสนับสนุนการอบรมรวมทั้งมีการวัด และการติดตามผลอย่างจริงจัง	1	2	3	4	5	6	7
11. การเรียนรู้และการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานใน บริษัทท่าน	1	2	3	4	5	6	7
12. เพื่อนร่วมงานของท่านเต็มใจยอมรับความล้มเหลวจากการทำงาน และเรียนรู้จากสิ่งนั้น	1	2	3	4	5	6	7
13. เพื่อนร่วมงานของท่านมีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ถึงแม้โอกาสใน การประสบความสำเร็จจะไม่สูงก็ตาม	1	2	3	4	5	6	7
14. ท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุนการทำงานเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6	7
15. บริษัทของท่านมีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่นำเสนออยู่เสมอ	1	2	3	4	5	6	7
16. ท่านสามารถพูดจาเปิดเผยตรงไปตรงมาในเรื่องสำคัญในองค์กรได้	1	2	3	4	5	6	7
17. ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
18. ท่านถูกกระตุ้นให้เรียนรู้กับเพื่อนต่างแผนกเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น	1	2	3	4	5	6	7

19. บริษัทของท่านใช้ระบบการให้รางวัลเพื่อการตอบแทนพนักงาน	1	2	3	4	5	6	7
20. ท่านได้รับสิ่งจูงใจจากการปรับปรุงทักษะและเรียนรู้จากการทำงาน เช่น ตำแหน่งสูงขึ้น การขึ้นเงินเดือน	1	2	3	4	5	6	7
21. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และ share ความรู้นั้นให้กับท่าน	1	2	3	4	5	6	7
22. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ share ความรู้และทดลองใช้ความรู้นั้นในการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
23. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะตรวจสอบนโยบายของบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และจุดประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	1	2	3	4	5	6	7
24. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่และข้อผูกพันที่มีต่อบริษัท	1	2	3	4	5	6	7
25. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6	7
26. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถสอนเพื่อถ่ายทอดความรู้ได้	1	2	3	4	5	6	7
27. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ๆ	1	2	3	4	5	6	7
28. ผู้บังคับบัญชาของท่านกระจายอำนาจการบริหารงานและ Share วิสัยทัศน์กับลูกน้อง	1	2	3	4	5	6	7
29. ท่านให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้บังคับบัญชาในการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
30. ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เวลาในการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดของบริษัท	1	2	3	4	5	6	7
31. ท่านรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาสนใจและกระตุ้นให้ท่านตัดสินใจเองในสิ่งที่ท่านต้องการจะเรียนรู้	1	2	3	4	5	6	7
32. ท่านถูกปลูกฝังและสนับสนุนในเรื่องการทำงานเป็นทีม และเชื่อมั่นในความสามารถของทีม	1	2	3	4	5	6	7
33. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนการใช้ความรู้ขององค์กรอย่างสอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมาย	1	2	3	4	5	6	7
34. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ท่านเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในสิ่งที่ท่านสนใจและจัดทำเป็นแผนเพื่อพัฒนาการทำงานของท่านอย่างเต็มศักยภาพ	1	2	3	4	5	6	7
35. ผู้บังคับบัญชามักจะหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับท่าน	1	2	3	4	5	6	7
36. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานของท่านเอง	1	2	3	4	5	6	7
37. ผู้บังคับบัญชาช่วยท่านในการประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
38. ผู้บังคับบัญชาของท่านถูกฝึกให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง	1	2	3	4	5	6	7
39. ผู้บังคับบัญชาของท่านพยายามสร้างโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับท่าน	1	2	3	4	5	6	7
40. ผู้บังคับบัญชาช่วยท่านในการตั้งเป้าหมายการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7

41. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทนจากการ รับผิดชอบกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา	1	2	3	4	5	6	7
42. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรและข้อมูล ข่าวสารในการทำงานแก่ท่าน	1	2	3	4	5	6	7
43. ท่านทราบจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6	7
44. ท่านสามารถสื่อสารอย่างเป็นอิสระกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า Supplier คู่แข่ง และผู้ที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5	6	7
45. ท่านสามารถที่จะ share ความรู้และพัฒนาเป็นแนวความคิดเพื่อ กระจายไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้ (เช่น สมมติท่านเป็น พนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเมื่อรับทราบปัญหา นำมาพูดคุย ระดมความคิด กับเพื่อนร่วมงานและสามารถหาทางออก และได้นำวิธีการของท่านไปใช้กับ หน่วยบริการลูกค้าอื่นๆของบริษัท เป็นต้น)	1	2	3	4	5	6	7
46. การสื่อสารองค์ความรู้ในบริษัทของท่านชัดเจน รวดเร็ว และ เข้าถึงจุดที่ต้องการ	1	2	3	4	5	6	7
47. พนักงานในบริษัทของท่านรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	1	2	3	4	5	6	7
48. บริษัทของท่านคาดหวังและยอมรับข้อขัดแย้งในการสื่อสาร	1	2	3	4	5	6	7
49. เพื่อนร่วมงานของท่านพูดคุยข้อผิดพลาดกันและมองว่าเป็น โอกาสของการเรียนรู้	1	2	3	4	5	6	7
50. เพื่อนร่วมงานของท่านรู้สึกมีอิสระในการพูดคุยข้อคิดเห็น และ ไม่กลัวที่จะพูดความในใจ	1	2	3	4	5	6	7
51. เพื่อนร่วมงานของท่านรู้สึกมีอิสระในการรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้น	1	2	3	4	5	6	7
52. ท่านมีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งของการพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องสำคัญๆในบริษัท	1	2	3	4	5	6	7
53. ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อสารพูดคุยได้อย่างเปิดเผยกับลูกน้อง	1	2	3	4	5	6	7
54. บริษัทของท่านมีลำดับโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนในการสื่อสาร	1	2	3	4	5	6	7
55. พนักงานในแผนกต่างๆสามารถเผชิญหน้าพูดคุยได้อย่างมีอิสระ	1	2	3	4	5	6	7
56. ท่านมีอิสระที่จะใช้ความรู้ของบริษัท (Organizational knowledge) ในการทำงาน เช่น เอกสาร คู่มือต่างๆ	1	2	3	4	5	6	7
57. ท่านสามารถที่จะเรียนรู้การทำงานจากเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5	6	7
58. บริษัทของท่านมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าในการหาความรู้และ กระจายความรู้	1	2	3	4	5	6	7
59. แต่ละทีมงานในบริษัทของท่านถ่ายทอดความรู้ให้ทีมอื่นเรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์	1	2	3	4	5	6	7
60. ท่านพูดคุยข้อคิดเห็นเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและต่างทีม	1	2	3	4	5	6	7
61. ท่านต้องการที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะ Share ความรู้เพื่อปรับปรุง คุณภาพ ผลผลิตกัน ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	1	2	3	4	5	6	7
62. ท่านแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อคิดเห็นกับลูกค้าเพื่อนำความสามารถหลัก ขององค์กรมาใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	1	2	3	4	5	6	7
63. ท่านรู้สึกมั่นใจที่จะพูดคุยข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงานหรือความรู้	1	2	3	4	5	6	7

ในงานกับเพื่อนร่วมงาน

64. ท่านอุทิศประสบการณ์ ความคิด ให้กับทีมงานของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
65. ท่านถ่ายทอดความรู้โดยการพูดคุย แบ่งปันผ่านการสื่อสารด้วยใจ	1	2	3	4	5	6	7
66. ท่านมีโอกาสเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากอดีตรวมทั้งจากบริษัทอื่นด้วย	1	2	3	4	5	6	7
67. ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทของท่านถูกกระจายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5	6	7
68. ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทของท่านถูกจดบันทึกและท่านสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้	1	2	3	4	5	6	7
69. ท่านใช้ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทได้จากเอกสาร กระบวนการ (process) วิธีการ(practice) และประเพณีปฏิบัติขององค์กร	1	2	3	4	5	6	7
70. ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทของท่านถูกจัดเก็บไว้ในรูปแบบที่สามารถหยิบใช้ได้ง่ายเช่น คู่มือการทำงาน ข้อเสนอแนะการปฏิบัติ ข้อมูลใน computer	1	2	3	4	5	6	7
71. ท่านสามารถใช้ความรู้เกี่ยวกับงานของเพื่อนร่วมงานของท่านได้	1	2	3	4	5	6	7
72. ท่านกระตือรือร้นที่จะ Share และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5	6	7
73. บริษัทของท่านมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้เกี่ยวกับงานและนำไปใช้อย่างมีระบบ	1	2	3	4	5	6	7
74. ท่านสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	6	7
75. ท่านทราบว่างานของท่านมีความสำคัญและมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายของบริษัท	1	2	3	4	5	6	7
76. ท่านสามารถแก้ปัญหาและสร้างความคิดใหม่ๆในกระบวนการผลิตและบริการในการทำงานได้	1	2	3	4	5	6	7
77. ท่านพอใจที่จะทำงานเป็นทีม	1	2	3	4	5	6	7
78. ท่านสามารถเป็นผู้นำเพื่อนร่วมงานได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จำเป็น	1	2	3	4	5	6	7
79. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในงานได้เป็นจำนวนมาก	1	2	3	4	5	6	7
80. ท่านรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆในการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
81. ท่านรับผิดชอบต่อตัวเองในการเรียนรู้และเพิ่มทักษะใหม่ๆให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา	1	2	3	4	5	6	7
82. ท่านทราบว่างานของท่านมีความสำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	2	3	4	5	6	7
83. ท่านมองหาวิธีการทำงานใหม่ๆเพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	1	2	3	4	5	6	7
84. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการอบรมและการพัฒนาพนักงาน	1	2	3	4	5	6	7
85. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กรและพนักงานที่มีอยู่เดิม	1	2	3	4	5	6	7
86. พนักงานส่วนใหญ่ในบริษัทของท่านต้องการและหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง	1	2	3	4	5	6	7

87. บริษัทของท่านจัดกิจกรรมการอบรมและพัฒนาที่ท่านสามารถเข้าร่วมได้	1	2	3	4	5	6	7
88. พนักงานในบริษัทของท่านมีประสบการณ์และการศึกษาที่เหมาะสม	1	2	3	4	5	6	7
89. พนักงานในทุกแผนกหรือหน่วยงานมีการประสานร่วมมือกันเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6	7
90. บริษัทของท่านมีการวัดประสิทธิภาพงานโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	1	2	3	4	5	6	7
91. บริษัทของท่านมีการปรับปรุงในเรื่องกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6	7
92. บริษัทของท่านมีระบบการให้รางวัลพนักงานในการหาและ Share ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆ	1	2	3	4	5	6	7
93. บริษัทของท่านมีทางเลือกอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินในการจูงใจสมาชิกในองค์กร เช่น การเป็นพนักงานดีเด่น	1	2	3	4	5	6	7
94. บริษัทของท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องการส่งของตรงเวลา และคุณภาพที่เหนือกว่า	1	2	3	4	5	6	7
95. บริษัทของท่านไม่มีสินค้าค้างหนี้ หรือบริการที่ถูกปฏิเสธ (Zero-reject rate)	1	2	3	4	5	6	7
96. บริษัทของท่านสามารถที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดทุกปี	1	2	3	4	5	6	7
97. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานทางการเงินดีกว่าบริษัทคู่แข่ง	1	2	3	4	5	6	7

ส่วนที่ 3 การวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

คำแนะนำการตอบแบบสอบถาม ข้อต่อไปนี้เป็นข้อความที่วัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร กรุณาวงกลม(O) ในข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงในบริษัทของท่าน โดยให้เลข 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ เลข 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีลำดับดังแสดงตามตารางข้างล่างนี้

1	2	3	4	5	6	7
ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย เล็กน้อย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย เล็กน้อย	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational readiness to change)

	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง				เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
1. ท่านทราบว่าบริษัทของท่านเป็นที่ยอมรับในตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม	1	2	3	4	5	6	7	
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	1	2	3	4	5	6	7	
3. ท่านมีข้อมูลและรู้เกี่ยวกับ(รู้จัก)ลูกค้าเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6	7	

4. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนเป้าหมายและ Mission ของบริษัทเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6	7
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญในเรื่องความเชื่อถือได้ และ ขบวนการที่มีจริยธรรม	1	2	3	4	5	6	7
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน	1	2	3	4	5	6	7
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความชัดเจนและสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5	6	7
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความกระตือรือร้นในการยอมรับแนวคิดใหม่ ของพนักงานและการนำไปปฏิบัติ	1	2	3	4	5	6	7
9. ท่านได้รับการสนับสนุนทางการเงินเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากผู้ บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	6	7
10. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบริษัทถูกพัฒนา จากวิสัยทัศน์ (vision) คุณค่า(value) เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (information technology) ประสิทธิภาพและระดับเทคโนโลยีใหม่ที่เหมาะสม	1	2	3	4	5	6	7
11. ท่านมีมิตรภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5	6	7
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับท่านในความสามารถและเชื่อถือไว้วางใจ ในการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
13. ท่านเปิดเผยและ Share ความคิดใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้าง ขึ้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	1	2	3	4	5	6	7
14. บริษัทของท่านมีการสื่อสารที่เที่ยงตรงและชัดเจน	1	2	3	4	5	6	7
15. ท่านได้รับการบอกกล่าวก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในบริษัท	1	2	3	4	5	6	7
16. ท่านทราบอย่างชัดเจนในงานที่ต้องทำ	1	2	3	4	5	6	7
17. ทักษะและความสามารถของท่านเหมาะสมกับงานที่ท่านทำ	1	2	3	4	5	6	7
18. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านมีความท้าทาย	1	2	3	4	5	6	7
19. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะในการนำ ความสนใจที่หลากหลายของพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน	1	2	3	4	5	6	7
20. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะในการรับฟัง และแยกแยะข้อมูล	1	2	3	4	5	6	7
21. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1	2	3	4	5	6	7
22. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถคาดการณ์และตอบสนองต่อการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม	1	2	3	4	5	6	7
23. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อสารให้พนักงาน ทราบอยู่เสมอ	1	2	3	4	5	6	7
24. ท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งประโยชน์ต่อตัวท่าน	1	2	3	4	5	6	7
25. เมื่อผลการดำเนินงานมีกำไรดีบริษัทของท่านให้ผลตอบแทนที่ดี แก่พนักงาน	1	2	3	4	5	6	7
26. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญต่อความพอใจและความสุขใน การทำงานของพนักงาน	1	2	3	4	5	6	7

27. ท่านรู้สึกมั่นใจและมีคุณค่าที่จะทำงานในบริษัทนี้	1	2	3	4	5	6	7
28. โครงสร้างของบริษัทช่วยให้การทำงานของท่านง่ายขึ้น	1	2	3	4	5	6	7
29. เมื่อบริษัททำการปรับปรุงโครงสร้างท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5	6	7
30. นโยบายและขั้นตอนในองค์การช่วยให้ท่านทำงานง่ายขึ้น	1	2	3	4	5	6	7
31. บริษัทมีเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของท่าน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องมือต่างๆ	1	2	3	4	5	6	7

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง

ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนภายในวัน _____ ได้ที่ fbusyps@ku.ac.th หรือ yuraporns@yahoo.com

หรือ ผศ.ดร. ยुरพร สุทธิรัตน์

ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์(บางเขน) กทม 10900

โทร 02-942-8777 # 609 โทรสาร 02- 942-8521

ภาคผนวก 2.1

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Age * Level of Education	428	99.8%	1	.2%	429	100.0%

Age * Level of Education Cross tabulation

Count

		Level of Education				Total
		High school or vocational	Associated degree	Bachelor degree	Master degree or equivalence	
Age	20.1 - 25 yrs	1	7	63	1	72
	25.1 - 30 yrs	0	8	82	23	113
	30.1 - 35 yrs	1	4	62	25	92
	35.1 - 40 yrs	6	2	45	16	69
	40.1 - 45 yrs	2	0	32	10	44
	45.1 - 50 yrs	2	3	12	6	23
	50.1 - 55 yrs	2	3	5	3	13
	55.1 - 60 yrs	0	0	2	0	2
Total		14	27	303	84	428

ภาคผนวก 2.2

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gender * Level of Education	429	100.0%	0	.0%	429	100.0%

Gender * Level of Education Cross tabulation

Count

		Level of Education				Total
		High school or vocational	Associated degree	Bachelor degree	Master degree or equivalence	
Gender	Male	10	19	167	45	241
	Female	4	8	136	40	188
Total		14	27	303	85	429

ภาคผนวก 2.3

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gender * Position	429	100.0%	0	.0%	429	100.0%

Gender * Position Crosstabulation

Count

		Position				Total
		Upper level manager	Middle level manager	First line supervisor	Employee	
Gender	Male	7	27	85	122	241
	Female	0	6	41	141	188
Total		7	33	126	263	429

บทความที่เป็นผลผลิตจากโครงการ

Knowledge Acquisition, Sharing and Utilization as of a Learning Organization characteristics

Sudharatna, Yuraporn

Department of Management,
Faculty of Business Administration,
Kasetsart University, Bangkok,
Thailand. 10900.

E-mail: fbusyps@ku.ac.th or yuraporns@yahoo.com

Apibunyopas, Preeyanuch

Department of Management,
Faculty of Business Administration,
Kasetsart University, Bangkok,
Thailand. 10900.

E-mail: fbuspna@ku.ac.th

Li, Laubie

International Graduate School of Business,
Division of Business,
University of South Australia,
Adelaide, South Australia,
Australia. 5001

E-mail: Laubie.Li@unisa.edu.au

Paper prepared for presentation at BAI2009
International Conference on Business and Information
Kuala Lumpur, Malaysia.
July 6-8, 2009

Knowledge Acquisition, Sharing and Utilization as of a Learning Organization characteristics

Sudharanta, Y; Apibunyopas P. and Laubie Li.

Abstract

Objective: The purpose of this paper is to determine knowledge acquisition, sharing and utilization as of Learning Organization (LO) characteristics finding in the automobile industry in Thailand.

Design/Methodology/approach: Developing into Learning organization, an organization have to expand through the LO stages of knowledge acquisition (KA), knowledge sharing (KS) and knowledge utilization (KU). This paper assess to what extend that automobile industry in Thailand embrace each of these attributes. The questionnaire survey of “Inventory of Learning Organization Indicators and the Organizational Readiness to change” has been used for this research study.

Findings: This research paper finds that KA, KS and KU are LO characteristics of automobile industry in Thailand at the moderate level. However, means of KA contributes highest to LO characteristics while KS contribute lowest.

Implications: Either KA, KS or KU is a vital LO characteristics. Knowing that KS is lower than other two aspects will be a useful resource for management to put more emphasis on KS characteristics into their organizations in order to strengthen LO characteristics.

Values: This paper supports a Thai culture that people may embarrass to offer their ideas; therefore, they won't be shared. Even if, the automobile industry in Thailand are invested from overseas investors. They are still influenced by Thai culture. However, management will benefit from highlighting this KS as one of the LO characteristics to push organizations to become more LO for compete with a rapid change business environment.

Keywords: Learning organization, Automobile industry

Acknowledgement: This research project is financed by a generous grant by The Thailand Research Fund and The Higher Education Committee in Thailand.

LEADERSHIP COMMITMENT AND EMPOWERMENT AS A
LEARNING ORGANIZATION (LO) ATTRIBUTE: A COMPARISON
OF SERVICE AND MANUFACTURING INDUSTRIES IN
THAILAND

Sudharatna, Yuraporn

Department of Management,
Faculty of Business Administration,
Kasetsart University, Bangkok,
Thailand. 10900.

E-mail: fbusyps@ku.ac.th or yuraporns@yahoo.com

Apibunyopas, Preeyanuch

Department of Management,
Faculty of Business Administration,
Kasetsart University, Bangkok,
Thailand. 10900.

E-mail: fbuspna@ku.ac.th

Li, Laubie

International Graduate School of Business,
Division of Business,
University of South Australia,
Adelaide, South Australia,
Australia. 5001

E-mail: Laubie.Li@unisa.edu.au

Paper prepared for presentation at The EIM interface 3rdSymposium 2009
Brandenburg University of Technology, Cottbus, Germany
June 11-12 2009

Leadership Commitment and Empowerment as an LO Attribute: A comparison of Service and Manufacturing industries in Thailand.

Sudharanta, Yuraporn, Kasetsart University, Bangkok, Thailand.

Apibunyopas, Preeyanuch,. Kasetsart University, Bangkok, Thailand.

Li, Laubie, International Graduate School Of Business, University of South Australia, Australia.

Abstract

Objective: This paper aims to compare and contrast the leadership commitment and empowerment, as one of the learning organization attributes, between the service and the manufacturing industries in Thailand.

Design/Methodology/approach: Previous research has showed that leadership commitment and empowerment is one of the important LO attributes in developing organizations' readiness for change. Few studies have been undertaken to compare and contrast the impact of this attribute in the service and manufacturing industries in Thailand. A self-administered instrument from previous work of the researchers is adapted to survey employees in the major mobile phone service providers and car manufacturers in Thailand.

Findings: This research paper uncovers that the overall mean values of leadership commitment and empowerment in are moderately high in both industries. However, results from the service industry are slightly higher than those from the manufacturing industries except in three variables: firstly, immediate supervisors encourage employees to decide what they learn; secondly, immediate supervisors help employees apply what they have learned to their work; and finally, immediate supervisors reward employees for involving in training and development activities.

Implications: Knowing that leadership commitment and empowerment have varying degree of impact on developing organizations into LOs in different industries reflects that the limitations of a "cure-all" approach to developing LO. Leaders play an essential role in the development of LOs. In the manufacturing industry, supervisors may have a more significant role in encouraging employees to make decisions on learning and apply what they have learn into their work, as well as rewarding such behaviors.

Values: This paper supports the theory that leadership commitment and empowerment is one of the significant factors that drive an organization to become an LO. Regardless of industry affiliation, leaders play an essential role.

Keywords: Learning organization, Leadership Commitment and Empowerment, Mobile phone service industry, Automobile industry

Acknowledgement: This research project is financed by a generous grant by The Thailand Research Fund and The Higher Education Committee in Thailand.

Knowledge Management Factors Contributing to the Development of
Learning Organizations in the Automobile Industry
: A Research Progress Report

Sudharatna, Yuraporn

Department of Management,
Faculty of Business Administration,
Kasetsart University, Bangkok,
Thailand. 10900.

E-mail: fbusyps@ku.ac.th or yuraporns@yahoo.com

Apibunyopas, Preeyanuch

Department of Management,
Faculty of Business Administration,
Kasetsart University, Bangkok,
Thailand. 10900.

E-mail: fbuspna@ku.ac.th

Li, Laubie

International Graduate School of Business,
Division of Business,
University of South Australia,
Adelaide, South Australia,
Australia. 5001

E-mail: Laubie.Li@unisa.edu.au

Paper prepared for presentation at the Fourth International Conference on Economics
and Management of Networks (EMNet2009)

To be held at the School of Economics and Business, University of Sarajevo.
September 3 - 5, 2009

Knowledge Management Factors Contributing to the Development of Learning Organizations In The Automobile Industry: A Research Progress Report

Sudharanta, Y; Apibunyopas P. and Li , L.

Abstract

Objective: This paper aims to identify factors in knowledge management that contribute to the development of learning organizations in the automobile industry in Thailand.

Design/Methodology/approach: Knowledge acquisition, sharing and utilization are key activities of knowledge management and they together form the integral parts of learning organizations. This paper reports on the outcome of a 2006 survey of employees in the automobile industry in Thailand, using the “Inventory of Learning Organization Indicators and the Organizational Readiness to change” developed by one of the authors. Factor analysis has been applied to find out factors that have the most impact on knowledge acquisition, sharing and utilization, which are regarded as most important characteristics of learning organizations.

Findings: The research finds that leadership has the most significant impact on knowledge acquisition, sharing and utilization which together form the integral parts of learning organizations in the automobile industry in Thailand. Other factors of important impact include employee characteristics, availability of workplace training, effective use of knowledge teams, openness of organizational environment, and the capability of organization memory.

Implications: This research shows that to be able develop into a learning organization; an organization has to adopt management practices that facilitate knowledge acquisition, sharing and utilization at different levels. It concludes that people in organizations, be they at leadership or shop-floor levels, are the most essential drivers of knowledge management, the effectiveness of the latter, determines whether an organization can successfully turn itself into a Learning Organization.

Values: This paper supports the argument that leadership and employee characteristics have the most important impact on knowledge acquisition, sharing and utilization, contributing to the development of learning organizations. It also uncovers other emerging factors that facilitate knowledge management in organizations, for example, training, team, environment and organizational memory.

Keywords: Knowledge management, Learning organization, Automobile Industry, Thailand.

Acknowledgement: This research project is financed by a generous grant by The Thailand Research Fund and The Higher Education Committee in Thailand.