



การจัดการความรู้ขององค์กรเอกชนผู้ประกอบการชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์



อชิพงษ์ อิศสอาด

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

พ.ศ. 2552



**THE MANAGEMENT OF LEARNING ORVANIZATION IN A PRIVATE  
SECTOR ELECTRIC AND ELECTRONICS PARTS COMPANY**

**ATHIPONG ISSA-ARD**

**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS**

**FOR THE DEGREE OF MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION IN**

**PUBLIC ADMINISTRATION**

**GRADUATE SCHOOL**

**VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY**

**UNDER THE ROYAL PATRONAGE**


**2009**

**ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ**  
**บัณฑิตวิทยาลัย**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**

-----

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การจัดการความรู้ขององค์กรเอกชนผู้ประกอบการชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
ชื่อนักศึกษา	อธิพงษ์ อิศสอาด
รหัสประจำตัว	51B53330123
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2552
วันที่สอบ	18 กันยายน 2552

คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ

 ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอก ศรีเชลียง)

 กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร)

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

 ประธาน

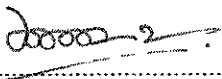
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท)

 เลขานุการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอก ศรีเชลียง)

 ผู้ทรงคุณวุฒิ

(ศาสตราจารย์ พลโท ดร.โอภาส รัตนบุรี)

  
-----  
(รองศาสตราจารย์ ดร.มานะ ขาวเมฆ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ การจัดการความรู้ขององค์กรเอกชนผู้ประกอบการจีนส่วนอิเล็กทรอนิกส์  
ชื่อนักศึกษา อธิพงษ์ อิศสอาด  
รหัสประจำตัว 51B53330123  
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2552  
วันที่สอบ 18 กันยายน 2552

คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธาน

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอก ศรีเชลียง)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท)

..... กรรมการ

..... เลขานุการ

(อาจารย์ ดร.ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอก ศรีเชลียง)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(ศาสตราจารย์ พลโท ดร.โอภาส รัตนบุรี)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.มานะ ขาวเมฆ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ....

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

**ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ**  
**บัณฑิตวิทยาลัย**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**


-----

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การจัดการความรู้ขององค์กรเอกชนผู้ประกอบการชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
ชื่อนักศึกษา	อริพงษ์ อิศอาด
รหัสประจำตัว	51B53330123
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2552
วันที่สอบ	18 กันยายน 2552

คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ


  
..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอก ศรีเชลียง)

  
..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร)

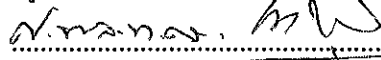
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธาน


(รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท)

  
..... เลขานุการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอก ศรีเชลียง)

  
..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(ศาสตราจารย์ พลโท ดร.โอกาส รัตนบุรี)

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.มานะ ขาวเมฆ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ....

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การจัดการความรู้ขององค์กรเอกชน
	ผู้ประกอบการชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
ชื่อนักศึกษา	อริพงษ์ อีสอาด
รหัสประจำตัว	51B53330123
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์
ประธานควบคุมการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอก ศรีเชลียง
กรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร
ปีการศึกษา	2552

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การค้นคว้าอิสระครั้งนี้เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชนผู้ประกอบการชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ และศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานผู้ประกอบการชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 ท่าน ผู้บริหารดูแลโครงการ จำนวน 2 ท่าน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2 ท่าน และผู้ที่ใช้บริการสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ จำนวน 67 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นเครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์ในเชิงคุณภาพมีโดยมีแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึก

#### ผลการการค้นคว้าอิสระพบว่า

1. สภาพการจัดการความรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีวิธีการแบบกระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการทำงานและกิจกรรม โดยบริษัทฯ จะสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การทำงานและกิจกรรม ด้วยการผสมผสานการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานจนรวมการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน มีการจัดระบบให้เข้าถึงข้อมูลและค้นหาข้อมูล เพื่อนำไปใช้งาน โดยใช้หลัก 5S คือ select, simplify, share, show, search
2. ปัญหาในการจัดการความรู้ แบ่งเป็นสามด้านในเรื่องการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ หลักการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ในส่วนปัญหาจริงเป็นทางด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้

3. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้คือ เรื่องอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ใช้ในการประกอบการเรียนรู้ เรื่องห้องศูนย์ความรู้ (KC) การเปิดบริการ สื่อและหนังสือ เรื่องระบบการสื่อสารในองค์กร

4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการความรู้ บริษัทมีการจัดการความรู้ให้กับพนักงาน โดยการผ่านทางการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ด้วยการผสมผสานการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานจนรวมการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานการทำงาน ในเรื่องนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจนอยู่แล้ว มีการสนับสนุนและการส่งเสริมการทำงานและกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม

IS Title	The Management of Learning Organization in a Private Sector Electric and Electronics Parts Company
Student	Athipong Issa-ard
Student ID	51B53330123
Degree	Political and Administrative Science
Subject	Political and Administrative Science
IS Advisor	Assistant Professor Aek Sichaliang
IS Co-Advisor	Dr. Chanchai Chitlaoarporn
Academic Year	2009

### **ABSTRACT**

The purposes of this research were (1) to study the conditions and the problems of learning organization, (2) to study the factors which affect the management of learning organization and (3) to suggest policy recommendations for knowledge management.

The sample used were 73 key informants involved with the electric and electronic parts sections of NOK Precision Component (Thailand) Co.Ltd., consisting of two top executives, two project managers, two operation personnel and 67 clients who use the service of learning organization. The instrument used in-depth interviews and documentary analysis.

The findings were as follows:

(1) The conditions to organize the learning organization of NOK Precision Component (Thailand) Co.Ltd. were transferred by the process of transactional learning through the operation and activities by which the company created the environment and integrated the learning process accompanied with the mode of operation. There was access to easily found data based on "5S" principles-select, simplify, share, show, and search.

(2) The problems of organizing the learning organization of NOK Precision Component (Thailand) Co.Ltd. were seeking and creating knowledge, the storage and retrieval of knowledge, and knowledge transfer for utilization.

(3) The factors which affected the learning organization were the equipment and technology, knowledge center, times used, media and books, and suggests that the company should manage the knowledge through various activities that are integrated into routine operation; moreover, the policy and standard procedures must be clear.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	2
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.2 ประวัติความเป็นมา ที่ตั้ง ลักษณะการประกอบธุรกิจ.....	7
2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และองค์การการเรียนรู้.....	19
2.3.1 ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้.....	19
2.3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้.....	20
2.3.3 ทฤษฎีความเข้าใจหรือทฤษฎีสนาม.....	24
2.3.4 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม หรือการเรียนรู้โดยการสังเกต.....	25
2.4 งานวิจัยค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้อง.....	57
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา.....	62
3.1 ประชากรกลุ่มและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	62
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
3.4 การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
บทที่ 4 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
4.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยภาคินิพนธ์ ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พร็อพเพอร์ตี้ คอม โพนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด.....	66
4.2 ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	66
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75
5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
5.2 สรุปอภิปรายผลการศึกษา.....	75
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	80
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	80
5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป.....	82
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	87
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	88
ภาคผนวก ข แบบสอบถามสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับ โครงการ...	90
ภาคผนวก ค แนวทางเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน.....	92
ประวัติผู้เขียน.....	94

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1	
กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในบริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ตามตำแหน่งหน้าที่ดังต่อไปนี้.....	63

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดทางการวิจัย.....	3
2.1 บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอม โฟเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด.....	8
2.2 ผลิตภัณฑ์ NOK Corporation สำหรับฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์.....	11
2.3 ผลิตภัณฑ์ LATCH.....	11
2.4 ผลิตภัณฑ์ RAMP.....	11
2.5 ผลิตภัณฑ์ CRASH STOP.....	12
2.6 ผลิตภัณฑ์ TOP COVER GASKET.....	12
2.7 ผลิตภัณฑ์ Mobile Gasket.....	13
2.8 อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แบบพกพาชนิดกันน้ำได้.....	13
2.9 โครงสร้างองค์กรบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอม โฟเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด.....	14
2.10 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปขององค์กร.....	16
2.11 สภาพแวดล้อมภายในการดำเนินงานขององค์กร.....	17
2.12 Model ของ McKinsey.....	18
2.13 การวางเงื่อนไขให้สุนัขน้ำลายไหลเมื่อได้ยินเสียงกระดิ่ง.....	21
2.14 ภาพรวมของการเป็นองค์กรเรียนรู้.....	37
2.15 พีรามิดแสดงลำดับขั้นตอนของความรู้.....	46
2.16 ลำดับขั้นตอนของความรู้.....	47

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ปัจจุบันตลาดชิ้นส่วนฮาร์ดดิสก์ เป็นตลาดที่มีการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ธุรกิจการผลิตต้องปรับตัว เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของสภาพแวดล้อม อาทิ เช่น เรื่องของความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งในปัจจุบันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้ประกอบการต่างๆ ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องทางด้านผลิตภัณฑ์และด้านกระบวนการ เพื่อให้สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการบริหารอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาและเพิ่มองค์ความรู้ให้กับบุคลากรจะเป็นแนวทางในการบริหาร ศักยภาพและการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถพร้อมปฏิบัติงานได้ ดังนั้น กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้นต้องเตรียมบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการนำ การบริหารและการจัดการความรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ในองค์กร จึงเป็นการเพิ่ม ความสามารถของบุคลากรเพื่อเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ดีต่อไปในอนาคต

แผนงานฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา คุณภาพและศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ลักษณะงานของแผนงานฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์นั้น โดยทั่วไปและส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของงาน การส่งเสริมความรู้และทักษะ เป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจสามารถนำความรู้และความเข้าใจที่ได้รับมา นำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และแผนงานฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังเป็นผู้อำนวยความสะดวกต่างๆ เรื่องการจัดการ จัดหา ด้านสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากร ได้เข้ามาศึกษาเพิ่มเติมความรู้ เช่น ห้องสมุด website ห้องฝึกอบรม อุปกรณ์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และเกิดกระบวนการในการนำ ความรู้ไปพัฒนาปรับปรุงงาน ความทุ่มเทความสามารถ ความพยายามในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ในทางกลับกันบุคลากรไม่ได้รับการส่งเสริมในเรื่องการฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากรย่อมขาดแรงจูงใจในการพัฒนาการปรับปรุงงาน ความทุ่มเทความสามารถ รวมถึง ความพยายามในการปฏิบัติงาน จึงอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพของบุคลากรการทำงานลดต่ำลง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อไปถึงขีดความสามารถไปที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ย่อมลดต่ำลงไปด้วยเช่นกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยจะทำการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการ และรูปแบบของการจัดการแห่งองค์การการเรียนรู้ของ บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานเอกชน เป็นสถานประกอบการด้านโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานและโรงงานตั้งอยู่ที่ 189, 198, 296 หมู่ที่ 16 นิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน ตำบลบางกระสั้น อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เริ่มก่อตั้งเมื่อ ปี พ.ศ. 2544 โดยการลงทุนทั้งหมดเป็นของบริษัท NOK corporation ในประเทศญี่ปุ่น

ซึ่งปัจจุบันผู้วิจัยมีบทบาทและหน้าที่หลักในส่งเสริมความรู้ให้กับพนักงานในบริษัทฯ ตามแนวคิดหลักของแผนงานคือ “Learning is our life” “ชีวิตคือการเรียนรู้” เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตการทำงานอย่างมีความสุขและเพิ่มศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของฝ่ายงานแผนกต่างๆ ได้ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยไม่มีอุปสรรคหรือปัญหาต่อการปฏิบัติงาน

โดยการวิจัยค้นคว้าในครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า จะได้ทราบถึงปัญหาที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไปในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ของบริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัทเอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการความรู้ของบริษัทเอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

## 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่าน ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเพื่อให้สอดคล้องและเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยจะทำการศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการ และรูปแบบของการจัดการแห่งองค์การการเรียนรู้ของ บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานเอกชน เป็นสถานประกอบการด้านโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานและโรงงานตั้งอยู่ที่ 189, 198, 296 หมู่ที่ 16 นิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน ตำบลบางกระสั้น อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เริ่มก่อตั้งเมื่อ ปี พ.ศ. 2544 โดยการลงทุนทั้งหมดเป็นของบริษัท NOK corporation ในประเทศ ญี่ปุ่น

ซึ่งปัจจุบันผู้วิจัยมีบทบาทและหน้าที่ หลักในส่งเสริมความรู้ให้กับพนักงานใน บริษัทฯ ตามแนวคิดหลักของแผนกงานคือ “Leaning is our life” “ชีวิตคือการเรียนรู้” เพื่อให้ บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมา ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตการทำงานอย่าง มีความสุขและเพิ่มศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การปฏิบัติงานของฝ่ายงานแผนกต่างๆ ได้ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยไม่มีอุปสรรคหรือปัญหาต่อ การปฏิบัติงาน

โดยการวิจัยค้นคว้าในครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า จะ ได้ทราบถึงปัญหาที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร ในองค์กรต่อไปในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัทเอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการความรู้ของบริษัทเอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

## 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่าน ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเพื่อให้สอดคล้องและเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบสภาพและปัญหาในการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.6.2 ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.6.3 ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

จากการวิจัยครั้งนี้มีนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1.7.1 องค์กรการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้มีทักษะในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์ ความรู้ทุกระดับในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาตนให้เป็นผู้รอบรู้ มีรูปแบบความคิด สามารถแลกเปลี่ยน เรียนรู้และทำงานร่วมกันได้ โดยคิดอย่างเป็นระบบและบูรณาการ มีการเรียนรู้จากสิ่งผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.2 สภาพองค์กรการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ในการสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิดร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

1.7.3 ความต้องการองค์กรการเรียนรู้ หมายถึง ความปรารถนาหรือความมุ่งหวังของพนักงาน บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ต้องการเห็นหรือให้เกิดขึ้นในบริษัทฯ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีการคิดร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

1.7.4 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่พนักงานมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการที่จะกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

1.7.5 การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การที่พนักงานมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนก แยกแยะความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ มีความกระจำงใสกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานของตนเองและองค์กร นั้น ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ หล้าสมัยไปแล้ว

1.7.6 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่พนักงานได้มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพ ของทีมงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ กระบวนการความเป็นไปได้ในโลกแห่งความจริง

1.7.7 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การมองภาพรวมของทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับ ความเคลื่อนไหวของสังคมภายนอก โดยการบูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิด เชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริงและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง

1.7.8 พนักงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานที่บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด หมายถึง หน้าที่ในสายงานของพนักงานของบริษัทฯ แบ่งเป็น ผู้บริหาร ระดับสูงและพนักงานปฏิบัติการ

1.7.9 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายงานและแผนก งานของ บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.7.10 พนักงานปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติการ ในหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.7.11 ระดับการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิทางการศึกษาของพนักงานบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยแบ่งเป็น ระดับ ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญา ตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี

1.7.12 ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงานที่ผ่านมา ของ พนักงาน บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.7.13 บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงาน เอกชน เป็นสถานประกอบการด้าน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานและ โรงงานตั้งอยู่ที่ นิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน ตำบลบางกระสั้น อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2544 โดยการลงทุนทั้งหมดเป็นของบริษัท NOK corporation ในประเทศญี่ปุ่น

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรเอกชน ผู้ประกอบการชิ้นส่วนไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยได้ตั้งใจศึกษาและค้นคว้าข้อมูลต่างๆ จากตำรา เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเป้าหมายในงานวิจัยค้นคว้าอิสระ ให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 ประวัติความเป็นมา ที่ตั้ง ลักษณะการประกอบธุรกิจ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และองค์การการเรียนรู้
  - 2.3.1 ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้
  - 2.3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้
  - 2.3.3 ทฤษฎีความเข้าใจหรือทฤษฎีสนาม
  - 2.3.4 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม หรือการเรียนรู้โดยการสังเกต
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ด้านกระบวนการ เป็นกระบวนการการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอนหลัก คือ การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการค้นหาความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 42 - 48; Marquardt, 1996: 129 - 139)

Marquardt (1996) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร โดยเป็นการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอก
2. การสร้างความรู้ (knowledge creation) การแสวงหาความรู้เป็นการปรับความรู้ใหม่ๆ ไป เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในกระบวนการ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือองค์กร คือทุกๆ คนสามารถสร้างความรู้ได้

3. การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและ การทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวกับด้านเทคนิค ในการจัดความรู้ต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และจะต้องพิจารณาวิธีการเก็บรักษา และการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการขององค์กร

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลไก ด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความจำเป็นในองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น

โดยกระบวนการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานและกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ที่ศึกษา ที่เกิดขึ้นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้ด้วยตนเองและนำความรู้ที่มีการบริหารและจัดการความรู้ภายในองค์กร ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

## 2.2 ประวัติความเป็นมา ที่ตั้ง ลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด 189, 198, 296 หมู่ที่ 16 นิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน อ.อุทุมพรพิสัย ต.บางกระสัน อ.บางปะอิน จ. พระนครศรีอยุธยา 13160

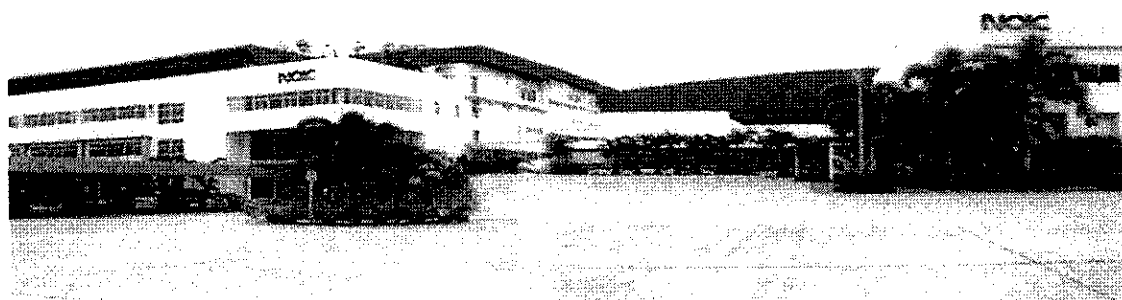
บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ NPCT เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเที่ยงตรงสูงซึ่งใช้ในอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ

บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2544 ด้วยทุนจดทะเบียน 360 ล้านบาท ถือหุ้น 100% โดย NOK Corporation บริษัทใหญ่

ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้นำในด้านการผลิตชิ้นส่วนเพื่อใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ในอันดับต้นๆ ของโลก

บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน จ. พระนครศรีอยุธยา บนเนื้อที่ 46,400 ตร.ม. (29 ไร่) ภายใต้การส่งเสริมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) บริษัทฯ เริ่มดำเนินการผลิตในเดือนเมษายน 2545 พื้นที่ทำการผลิต 3 พื้นที่การผลิต และมีห้องสะอาดในการผลิตทั้งหมด 4 ระดับ คือระดับ 100/ลบ.ฟุต ระดับ 1,000/ลบ.ฟุต ระดับ 10,000/ลบ.ฟุต และระดับ 100,000/ลบ.ฟุต ของปริมาณฝุ่นที่วัดต้องต่ำกว่ามาตรฐานที่ระบุไว้ จำนวนพนักงาน 1,561 คน (ณ วันที่ 22 สิงหาคม 2552) ผลิตภัณฑ์หลัก ส่วนประกอบของฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ และ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้เทคโนโลยีขั้นทันสมัยที่ได้รับการถ่ายทอดจากประเทศญี่ปุ่น ด้วยมาตรฐานคุณภาพ ISO9001, ISO14001, ISO 18000 จึงทำให้มั่นใจได้ว่าสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีคุณภาพสูง เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจจากลูกค้า ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนั้น บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ยังเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรด้วยการจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และสามารถใช้ทรัพยากรและข้อมูลทางธุรกิจที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



ภาพที่ 2.1 บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

## วิสัยทัศน์

“ก้าวไปสู่การเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเที่ยงตรงสูง”

## พันธกิจ

1. ขยายธุรกิจไปสู่ระดับสากลด้วยสินค้าและบริการที่เยี่ยมไปด้วคุณภาพ
2. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงของ โลกที่ไม่เคยหยุดนิ่ง
4. พัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

## นโยบาย

1. นโยบายบริหาร  
ดำเนินธุรกิจในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนที่ดีของลูกค้า  
1.1 สร้างสรรค์และควบคุมคุณภาพของสินค้า และบริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง  
1.2 ดำเนินธุรกิจแบบบรรษัทภิบาล มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม
2. นโยบายด้านคุณภาพ  
งานด้านคุณภาพเพื่อการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า  
2.1 วิศวกรรมคุณภาพการตอบสนองแก่ลูกค้า ในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาในเชิงเทคนิคเพื่อปรับปรุงคุณภาพเป็นความรับผิดชอบต่ออันล้ำค่ายิ่งของฝ่ายวิศวกรรมคุณภาพ  
2.2 การจัดการด้านคุณภาพของผู้ส่งมอบสินค้า การจัดการทางด้านการตรวจสอบวิธีการทำงาน การประเมิน รวมทั้งการตรวจสอบสินค้าอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าวัตถุดิบที่ป้อนเข้าสู่สายการผลิตของ บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด จะเยี่ยมไปด้วคุณภาพ  
2.3 การควบคุมคุณภาพระหว่างการผลิต ผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นของ บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด จะได้รับการผลิตอย่างถูกวิธี และจัดให้มีการตรวจสอบทั้งในระหว่างกระบวนการผลิตและเมื่อเสร็จสิ้นการผลิตทั้งนี้ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพก่อนส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า

2.4 การควบคุมสภาพแวดล้อมของการผลิต "ผลิตภัณฑ์ที่สะอาด" เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับ บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้รับการจัดการที่ดี ย่อมจะส่งผลดีให้แก่คุณภาพของผลิตภัณฑ์

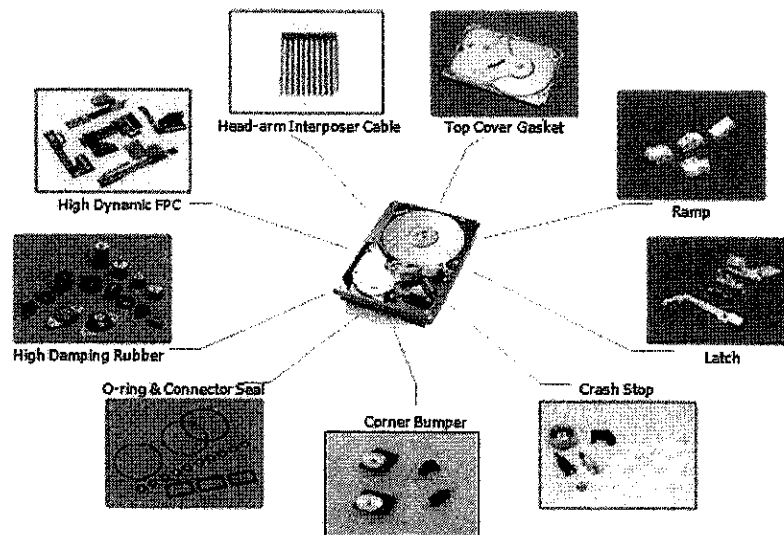
2.5 การควบคุมเอกสารและการบันทึกข้อมูล เอกสารในกระบวนการผลิต และระบบงานต่างๆ ของ บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด จะได้รับการจัดการที่รวดเร็วและรัดกุม ข้อมูลที่ส่วนงานต่างๆ ต้องการรับทราบ จะปรากฏสู่สายตาของผู้ใช้งานภายในเวลาไม่เกิน 30 วินาที ด้วยประสิทธิภาพของระบบ e - document

2.6 การตรวจสอบระบบคุณภาพภายในโรงงาน "มาตรฐาน" เป็นสิ่งที่พนักงานของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ยึดมั่นเป็นหลักปฏิบัติ การตรวจติดตามเพื่อให้ทราบถึงระดับคุณภาพ ย่อมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบมาตรฐานสากลต่างๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังนำมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานโดยรวมให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วยระบบการวัดและการสอบเทียบเครื่องมือวัด

ผลิตภัณฑ์ของ บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด จะได้รับการตรวจสอบทางด้านวิศวกรรมการวัดละเอียด โดยไม่มีการแตะต้องตัวงานในระหว่างการวัด ทั้งนี้เพื่อความแม่นยำในการตรวจสอบ อีกทั้งเครื่องมือวัดต่างๆ ในโรงงาน จะได้รับการสอบเทียบอย่างมีระบบ ด้วย "On-Line Calibration Record" เพื่อให้การตรวจสอบสถานะและประวัติของเครื่องมือวัดแต่ละตัว เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

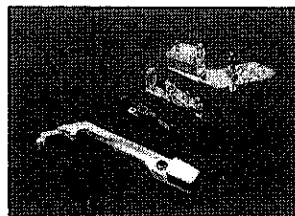
#### การจัดการข้อมูลและรายงานทางด้านคุณภาพ

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อระบบการจัดการด้านคุณภาพ บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถจัดระบบรายงานข้อมูลข่าวสารต่างๆ ตามความประสงค์ของลูกค้าแต่ละรายได้อย่างรวดเร็ว ด้วยโครงสร้างแห่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอันทรงประสิทธิภาพ



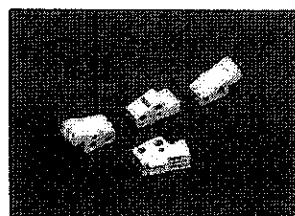
ภาพที่ 2.2 ผลิตภัณฑ์ NOK Corporation สำหรับฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์

ส่วนประกอบของฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ ซึ่งผลิตโดย บริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ตัน คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด



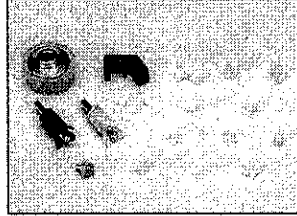
ภาพที่ 2.3 ผลิตภัณฑ์ LATCH

อุปกรณ์ล็อกชุดหัวอ่านไม่ให้เคลื่อนที่เมื่อพักไว้กับ Ramp เมื่อฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์หยุดทำงาน



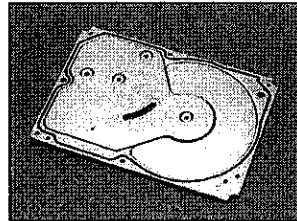
ภาพที่ 2.4 ผลิตภัณฑ์ RAMP

อุปกรณ์ที่ใช้เป็นตำแหน่งพักชุดหัวอ่านในขณะที่ฮาร์ดดิสก์ไครฟ์ หยุดทำงาน ทั้งยังเป็นตัวส่งให้หัวอ่านเคลื่อนที่เข้าไปยังแผ่นดิสก์ได้อย่างราบรื่นเมื่อฮาร์ดดิสก์ไครฟ์ เริ่มทำงานอีกครั้ง



ภาพที่ 2.5 ผลิตภัณฑ์ CRASH STOP

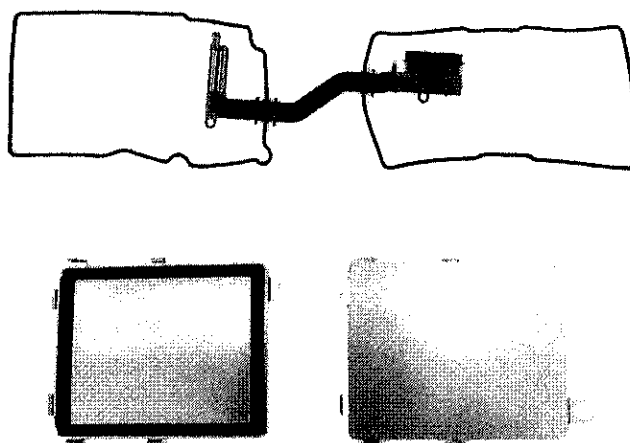
อุปกรณ์กันกระแทกของชุดหัวอ่านภายในฮาร์ดดิสก์ไครฟ์



ภาพที่ 2.6 ผลิตภัณฑ์ TOP COVER GASKET

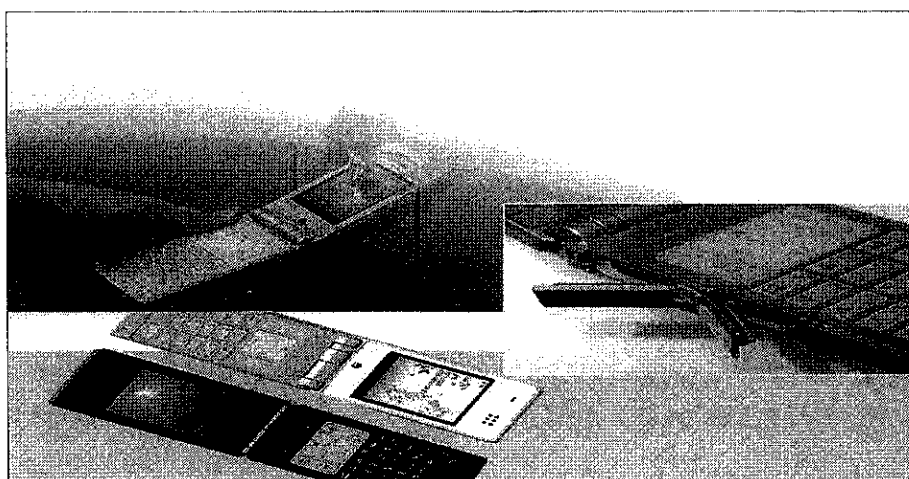
ฝาปิดของฮาร์ดดิสก์ไครฟ์เพื่อป้องกันชิ้นส่วนภายในอื่นๆ จากฝุ่นละอองและความชื้นจากภายนอก

ส่วนประกอบของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แบบพกพาชนิดกันน้ำได้ซึ่งผลิตโดย บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ คอมโพ เนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 2.7 ผลิตภัณฑ์ Mobile Gasket

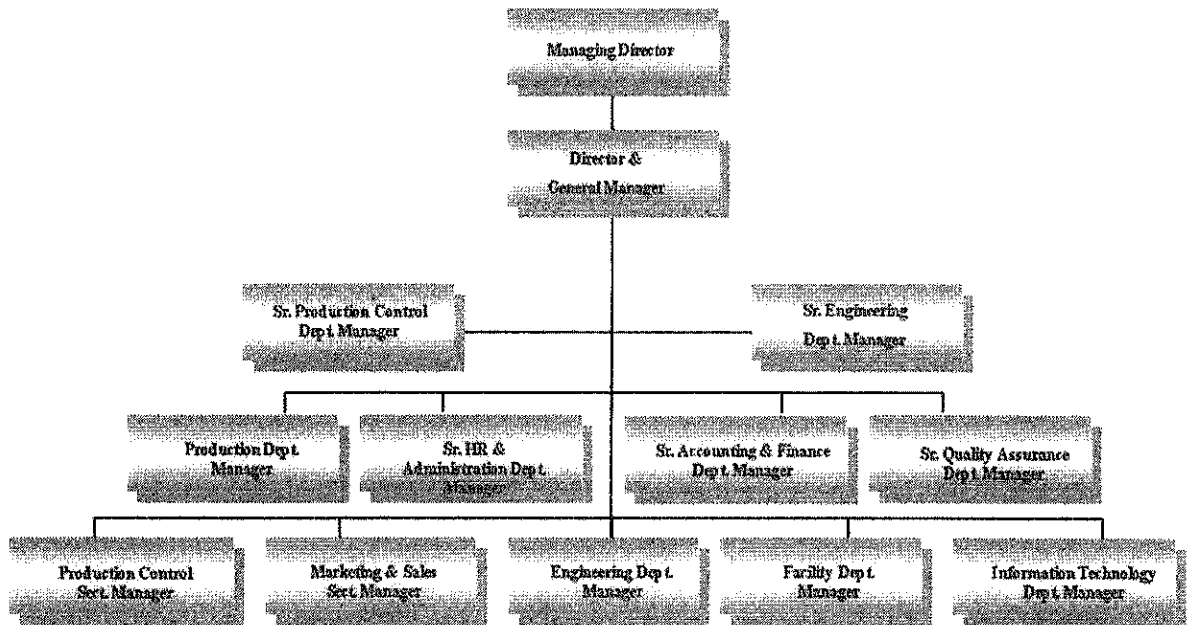
ปะเก็นกันน้ำขนาดเล็กสำหรับ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แบบพกพา ซึ่งทำให้ชิ้นส่วนขนาดเล็กเหล่านี้ทำให้อุปกรณ์เคลื่อนที่ขนาดเล็ก เช่น โทรศัพท์มือถือ กล้องวิดีโอ ฯลฯ มีคุณสมบัติในการกันน้ำได้



ภาพที่ 2.8 อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แบบพกพาชนิดกันน้ำได้

#### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรประกอบไปด้วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด กรรมการบริหารและผู้จัดการทั่วไป อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาเป็น กรรมการผู้จัดการใหญ่ ที่ผู้จัดการอาวุโสชาวญี่ปุ่น และผู้จัดการฝ่ายต่างๆ



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างองค์กรบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนต (ประเทศไทย) จำกัด

วิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรม และวิเคราะห์สถานประกอบการด้านโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพ เนต (ประเทศไทย) จำกัด

#### การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินสถานการณ์ ช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในและอุปสรรคภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการพิจารณาโอกาสและอุปสรรค โดยจะใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อน โดยเครื่องมือที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ McKinsey 7 - S Framework

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก: การพิจารณาโอกาสและอุปสรรคทั่วไปขององค์กร

สภาพแวดล้อมทั่วไป โดยสภาพแวดล้อมทั่วไปที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

1. อิทธิพลทางการเมือง ประเทศไทยส่งเสริมการพัฒนาประเทศในแง่ของการลงทุนในธุรกิจและอุตสาหกรรมรัฐบาลมีการจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment) หรือ BOI และมีการลดหย่อนภาษีนำเข้าของเครื่องมือ เครื่องจักร และวัตถุดิบ ตลอดจนมีการส่งเสริมการลงทุนกับต่างประเทศ ฯลฯ

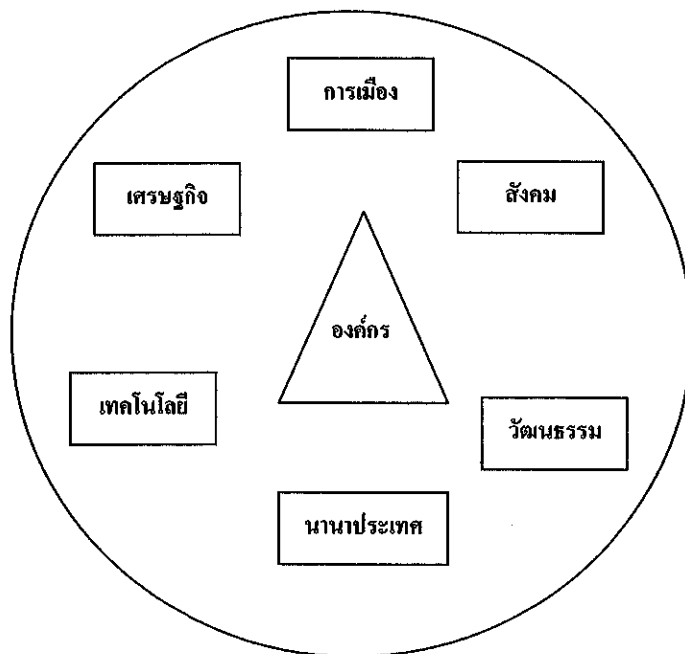
ส่วนอิทธิพลทางการเมืองที่ทำให้เกิดอุปสรรคในขณะนี้คือเรื่องของการมีการประท้วงต่อต้านรัฐบาล ซึ่งมีผลกระทบทำให้ลูกค้าจากต่างชาติไม่มั่นใจในสถานภาพทางการเมืองของประเทศ

2. อิทธิพลทางเศรษฐกิจเศรษฐกิจในประเทศไทยดำเนินตามหลักของกลไกตลาดที่มีการกำหนดโดยอุปทานและอุปสงค์ แต่ระบบเศรษฐกิจได้รับผลกระทบจากอิทธิพลทางการเมืองที่มีการประท้วงชุมนุมกันในขณะนี้จึงทำให้ระบบเศรษฐกิจเกิดภาวะวิกฤตการณ์เงินเฟ้อองค์กรต้องมีการจ่ายเงินมากขึ้นเป็นค่าวัตถุดิบและแรงงานเมื่อองค์กรเกิดค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นจึงทำให้กำไรที่เคยได้รับลดลง

3. อิทธิพลทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรทางด้านอิเล็กทรอนิกส์จึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีตลอดเวลาอยู่แล้ว ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาที่ไม่ล้ำสมัยสามารถทันคู่แข่งกันอยู่ตลอด

4. อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรของต่างชาติจึงทำให้ผู้บริหารชาวต่างไม่สามารถรับรู้ถึงความต้องการของพนักงานที่เป็นคนไทยอย่างแท้จริง ดังนั้นองค์กรจึงมีคณะผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นคนไทยซึ่งสามารถรับรู้ถึงความต้องการของคนไทยได้ดีกว่าชาวต่างชาติ ซึ่งจะส่งผลให้ชิ้นงานที่ผลิตออกมามีคุณภาพที่ดีได้

5. อิทธิพลจากนานาประเทศ การขึ้นลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินมีผลกระทบต่อการทำธุรกิจเช่นกัน



ภาพที่ 2.10 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปขององค์กร

ที่มา : Dess & Miller, 1993: 333

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน : สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

1. ลูกค้านักค้าคือปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจเพราะการซื้อหรือใช้สินค้าเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบว่าองค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจคือการสร้างและรักษาลูกค้าไว้ องค์กรมีความสามารถที่จะสร้างและรักษาลูกค้าไว้ได้อย่างดีมาก พิจารณาได้จากการเอาใจใส่บริการดูแลลูกค้ารวมทั้งการใส่ใจในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ฯลฯ

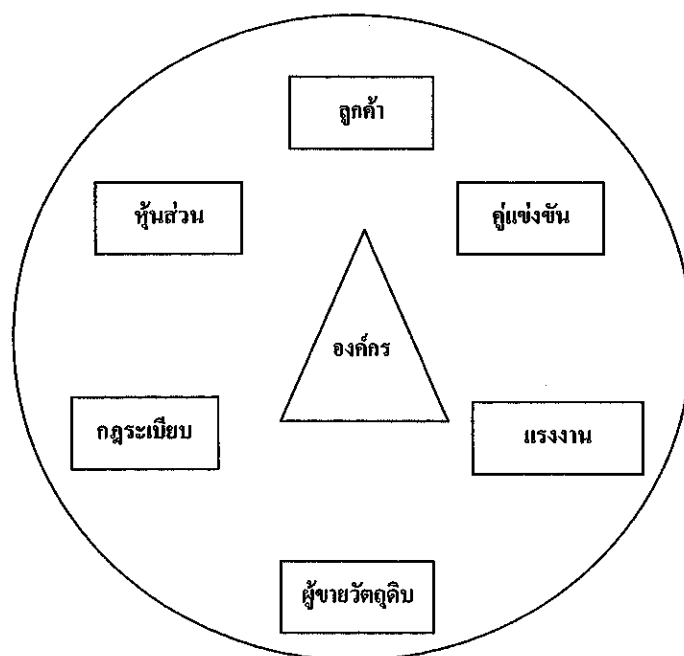
2. คู่แข่งขันเนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรที่เพิ่งมีระยะเวลาการดำเนินงานเพียง 8 ปีจึงทำให้ต้องแข่งขันกับบริษัทในหลายๆ ด้าน

3. ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองต่อผู้ขายปัจจัยการผลิต ไม่มากนักเนื่องจากผู้ขายปัจจัยการผลิตมีหลายรายการและสินค้าของผู้ผลิตแต่ละรายไม่แตกต่างกันมากนักอีกทั้งมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ขายปัจจัยการผลิต ไม่มากนัก แต่สิ่งที่สำคัญคือ บริษัทฯ ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ผลิตวัตถุดิบเหล่านี้เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและระยะเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบได้อย่างเหมาะสม

4. แรงงานแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญในสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเพราะเป็นส่วนที่องค์กรจะมีการฝึกอบรมและรักษาไว้ได้ได้ยากมาก โดยเฉพาะเพื่อมาเป็นแรงงานที่มีการผลิตสินค้า

ที่ดีและมีคุณภาพแต่เนื่องบริษัทมีการให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงานจึงทำให้มีพนักงานที่ดีและมีคุณภาพ

5. กฎระเบียบบริษัทมีการตั้งกฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนต้องปฏิบัติไว้ได้อย่างเหมาะสมเพราะทุกองค์กรต้องมีกฎเพื่อเป็นแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตาม

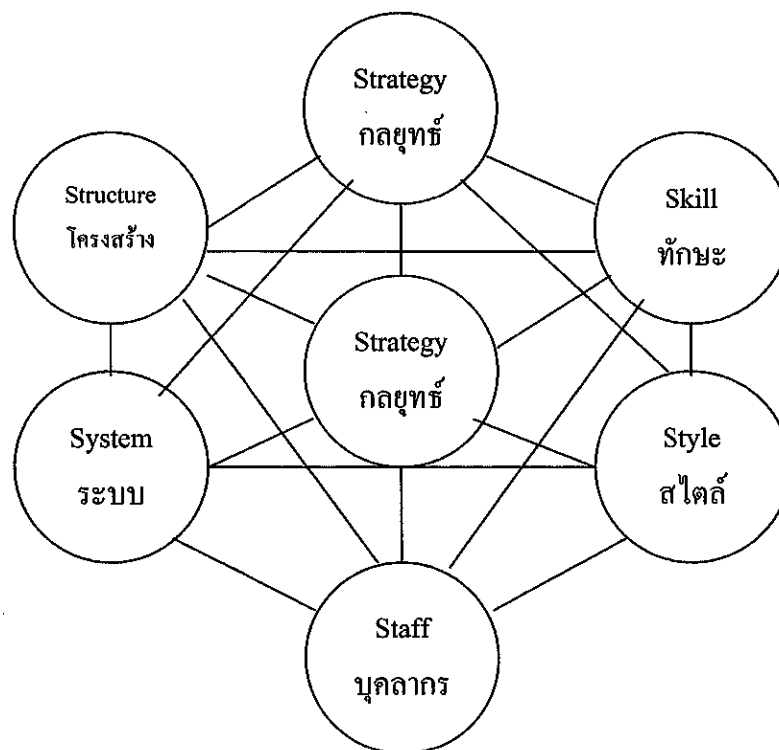


ภาพที่ 2.11 สภาพแวดล้อมภายในการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา : Dess & Miller, 1993: 334

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน : การพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน

เครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์กรนั้นๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไรแผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinsey 7 - S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.12 Model ของ McKinsey

ที่มา : Dess & Miller, 1993: 335

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) กลยุทธ์ของบริษัทคือ การก้าวไปสู่การเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเที่ยงตรงสูงโดยจะขยายธุรกิจไปสู่ระดับสากลด้วยสินค้าและบริการที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีการส่งเสริม พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงของ โลกที่ไม่เคยหยุดนิ่งและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างการบริหารงานของบริษัทมีผู้บริหารสูงสุด หรือ Managing Director เป็นชาวญี่ปุ่นเนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทที่มีการลงทุนโดยชาวญี่ปุ่น 100% ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นชาวไทยซึ่งเป็นเพราะบริษัทมีการผลิตในประเทศไทยจึงเชื่อว่าคนไทยด้วยกันจะมองเห็นถึงความต้องการและปัญหาของคนไทยด้วยกันดีกว่าชาวต่างชาติ

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) บริษัทมีการจัดระบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับหน้าที่ของงานและบรรยากาศที่ทำงานเป็นกันเองเมื่อมีปัญหาที่สามารถปรึกษากันได้อย่างเข้าใจ

เปรียบเสมือนปีกกับน้องปรีภษาหรือกันจิงทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและพนักงานเองก็ไม่เครียดกับการทำงานมากเกินไป

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการทำให้พนักงานทุกคนเกิดความรัก ความสามัคคีกันเช่น การจัดโครงการ happy workplace เป็นต้น และยังสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ตลอดเวลาโดยมีการจัดหลักสูตรอบรมอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) บริษัทมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดทักษะ ความรู้ และความสามารถอย่างต่อเนื่องโดยบริษัทมีการจัดสัมมนา อบรมหลักสูตรต่างๆ และยังมี knowledge center ให้พนักงานสามารถค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผู้บริหารมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์ที่ให้ทุกคนในบริษัทปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความรักในองค์กรและสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทคือ วินัยคือปัจจัยแห่งคุณ

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) บริษัทกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายข้อแต่พนักงานทุกคนก็สามารถร่วมกันปฏิบัติได้ เช่น การกล่าวทักทาย แต่งกายถูกระเบียบ ตรงต่อเวลา

## 2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และองค์การการเรียนรู้

### 2.3.1 ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

โครว์ และ โครว์ (Crow and Crow, 1969 อ้างใน วรรณาน แสงจันทร์, 2540: 23) กล่าวว่า การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การได้รับลักษณะนิสัย ความรู้ และทัศนคติทั้งหลาย การเรียนรู้ทำให้บุคคลมีการปรับตัวเอง เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมกับระบบต่างๆ ของร่างกาย รวมทั้งด้านอารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวด้านสังคม

เชิรศรี วิวิศิริ(2534:41) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ การฝึกหัด และการปฏิบัติ การเป็นจริงจะด้วยวิธีการที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม

สัววัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533: 55) ให้ความหมายของการเรียนรู้คือ การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะ ที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือ การได้รับประสบการณ์ นั่นเอง

สุวิทย์ และ อรทัย มูลคำ (2543: 47) ได้ให้ความหมาย การเรียนรู้คือ พัฒนาการรอบ ด้านของชีวิต มีองค์ประกอบปัจจัยและกระบวนการที่หลากหลาย มีพลังขับเคลื่อนเชื่อมโยง สัมพันธ์กันอย่างผสมกลมกลืน ได้สัดส่วน สมดุลกัน เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตและสังคม

ฮิลการ์ด และคณะ (Hilgard and others, 1966: 227 อ้างใน สุนิย์ ชีระดากร 2543: 88) ได้ให้ความหมายการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างคง ที่ถาวร อันเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์

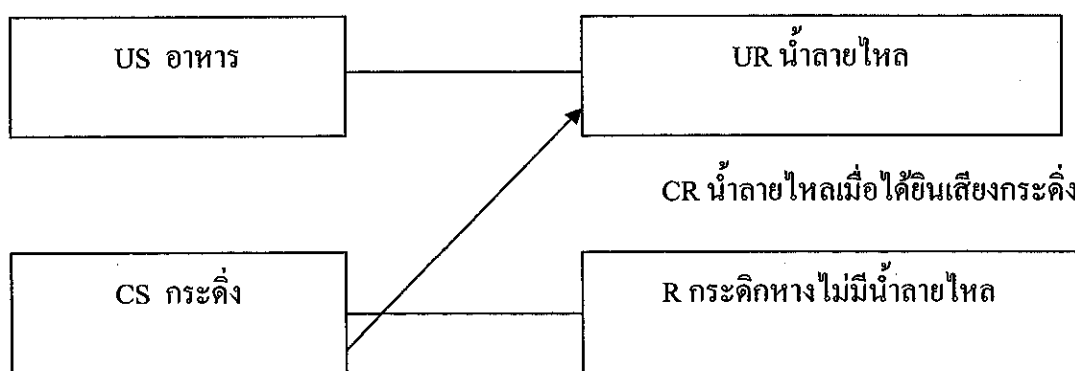
จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญา และ กระบวนการทางจิตใจของบุคคล ในการรับรู้สิ่งต่างๆ และพยายามสร้างความหมายของสิ่งเร้าต่างๆ หรือประสบการณ์ที่ตนได้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในประสบการณ์ โดยกระบวนการทางสังคม เข้ามาช่วย เป้าหมายของการเรียนรู้ คือ การนำความรู้ไปใช้เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองทั้ง ทางด้านเจตคติ ความรู้สึก ความคิด ความเข้าใจ และการกระทำต่างๆ ในการดำรงชีวิตประจำวัน รวมกับผู้อื่น

### 2.3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2533: 39) และสุนิย์ ชีระดา กร (2543: 94-117) สามารถสรุปทฤษฎีการเรียนรู้ที่สำคัญมี 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือทฤษฎีความสัมพันธ์ ต่อเนื่อง (Associative Theory) เป็นการเรียนรู้โดยมีสิ่งเร้ามาเชื่อมโยงทำให้การตอบสนองเกิดขึ้น แบ่งได้ 2 กลุ่มย่อยดังนี้ กลุ่มทฤษฎีวางเงื่อนไข (Conditioning Theory) กับ กลุ่มทฤษฎีสัมพันธ์ เชื่อมโยง (Connectionism Theory) และกลุ่มที่ 2 คือ ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Theory) โดยมีนักทฤษฎีต่างๆ ได้กล่าวไว้ดังนี้คือ

1) ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกของ พาฟลอฟ (Ivan Pavlov) พาฟลอฟ ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับระบบการย่อยอาหารของสุนัขด้วยการกระตุ้นต่อมน้ำลาย เพื่อให้สุนัขเกิดการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้ากับอาหาร เรียกพฤติกรรมที่เกิดสิ่งเร้าต่างๆ นี้ว่า พฤติกรรมที่ วางเงื่อนไข (Conditioned Response: CR) เป็นไปตามธรรมชาติ พาฟลอฟ ทำการทดลองโดยการ ให้อาหารที่กำลังหิวยืนบนแท่นในห้องเก็บเสียง และมีเครื่องรี้งพอสมควรเพื่อไม่ให้สุนัขเคลื่อนที่ แล้วจะรู้เล็กๆ ทีแก้มสุนัขเอาหลอดยางใส่เข้าไปเชื่อมต่อมน้ำลาย เมื่อสุนัขน้ำลายไหลก็จะไหลไป ตามท่อไปสู่กระบอกเล็ก ทำให้เขาสามารถมองเห็นปริมาณน้ำลายได้ แล้วพาฟลอฟเริ่มทำ

การทดลองโดยสันกระดิ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าเสียงกระดิ่งซึ่งเป็นสิ่งเร้า ที่เป็นกลาง (neutral stimulus) ไม่สามารถทำให้อสุนัขมีการตอบสนองโดยการหลั่งน้ำลาย ต่อมาเขาสันกระดิ่งแล้วให้ผงเนื้อตาม ทำให้สุนัขหลั่งน้ำลายอีกหลังจากสันกระดิ่งแล้วให้ผงเนื้อตามหลายๆ ครั้ง แล้วสันกระดิ่งเพียงอย่างเดียว โดยไม่ให้ผงเนื้อปรากฏว่าเสียงกระดิ่งอย่างเดียวสามารถทำให้อสุนัขหลั่งน้ำลายได้ กรทดลองเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.13 การวางเงื่อนไขให้สุนัขน้ำลายไหลเมื่อได้ยินเสียงกระดิ่ง

ที่มา : สุนีย์ ชีรดากร, 2543: 98

1.1) สิ่งเร้าที่ไม่ต้องวางเงื่อนไข (Unconditioned Stimulus: US) หมายถึงสิ่งเร้า ที่ทำให้อสุนัขเกิดการตอบสนองโดยไม่ต้องมีการเรียนรู้มาก่อน เช่น ผงเนื้อ

1.2) สิ่งเร้าที่ต้องวางเงื่อนไข (Conditioned Stimulus: CS) หมายถึง สิ่งเร้าที่ต้อง เกิดการเรียนรู้จึงจะมีการตอบสนอง เช่น เสียงกระดิ่ง

1.3) การตอบสนองที่ถูกวางเงื่อนไข (Conditioned Response: CR) หมายถึง การตอบสนองที่เกิดจากการเรียนรู้ เช่น น้ำลายไหลเมื่อได้ยินเสียงกระดิ่ง

1.4) การตอบสนองที่ไม่ต้องวางเงื่อนไข (Unconditioned Response: UR) หมายถึงการตอบสนองที่ไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้ เช่น น้ำลายไหลเมื่อได้กินผง (เป็นปฏิกิริยา สะท้อน)

จากการทดลองดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การวางเงื่อนไขคือการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างสิ่งเร้าที่ต้องการวางเงื่อนไข (CS) กับการตอบสนองที่ต้องการวางเงื่อนไข (CR) ให้เกิดขึ้น หรือ อาจกล่าวได้ว่า เป็นการทำให้อสุนัขน้ำลายไหลเมื่อได้ยินเสียงกระดิ่ง โดยการให้เสียงกระดิ่งควบคู่

กันไปกับผงเนื้อหลายๆ ครั้ง ทำให้สุนัขมีการตอบสนองต่อเสียงกระดิ่ง เช่นเดียวกับการตอบสนองกับผงเนื้อ แสดงว่าสุนัขเกิดการเรียนรู้

## 2) ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบการกระทำของสกินเนอร์ (B.F. Skinner)

สกินเนอร์เป็นศาสตราจารย์ทางจิตวิทยา ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นผู้สร้างกล่องทดลอง (Skinner box) และเครื่องช่วยสอน (Teaching Machine) เขามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้มี 2 ชนิดคือ อาหาร US UR น้ำลายไหล CR น้ำลายไหลเมื่อได้ยินเสียงกระดิ่ง R กระดิกหางไม่มีน้ำลายไหล

2.1) การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Conditioning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีสิ่งเร้าจากภายนอกมากระตุ้น ให้เกิดพฤติกรรมขึ้นซึ่งมีลักษณะที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ

2.2) การวางเงื่อนไขแบบการกระทำ (Operant Conditioning) การเรียนรู้ชนิดนี้เกิดจาก ผู้เรียนเป็นผู้กระทำเองโดยไม่ต้องมีสิ่งเร้าจากภายนอกมากระตุ้น เพราะเกิดจากสิ่งเร้าภายในตัวผู้เรียนเองเป็นตัวกระตุ้นให้คนเกิดการแสดงพฤติกรรม เช่น การกิน การเดิน การทำงาน เป็นต้น ตัวอย่างพฤติกรรมกรรมการกินอาหาร คนกินอาหารเพราะหิว ซึ่งเป็นความต้องการของร่างกาย การกินอาหารจึงเป็นสิ่งที่ผู้เรียนเป็นฝ่ายกระทำ (Operant Response) ไม่ได้เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก

สกินเนอร์ทำการทดลองเกี่ยวกับการเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ โดยการนำหนูที่หิวไปไว้ในกล่องทดลองของ สกินเนอร์ (Skinner's box) ซึ่งเป็นกล่องที่ประดิษฐ์ขึ้นเอง ภายในกล่องมีคัน เหนือคันมีหลอดไฟฟ้าได้คันมีถาดสำหรับรองรับอาหารที่ตกลงมาถาดคัน เมื่อหนูขยับขาที่กำลังหิวไว้ในกล่องทดลองหนูจะวิ่งสะเปะสะปะและตอบสนองต่างๆ เป็นต้นว่า กดปุ่มพยายามโยกคันชักเพื่อให้ได้อาหาร ในที่สุดจะไปกดคัน โดยบังเอิญไฟจะสว่างและมีอาหารตกลงมาที่ถาดอาหาร หนูก็จะกินอาหารนั้นและเริ่มวิ่งไปรอบๆ กล่องอีก หลังจากกดคันสองหรือสามครั้ง และได้อาหารทุกครั้ง หนูจะเรียนรู้ว่าเมื่อกดคันแล้วจะได้อาหารกิน อาหารในที่นี้ ทำหน้าที่เป็นตัวเสริมแรงต่อการพยายามแสดงการตอบสนองโดยการกดคันในที่สุดหนูก็กดคันบ่อยขึ้น มันก็จะเกิดการเรียนรู้ว่ากดคันเมื่อไหร่จะเกิดแสงไฟขึ้นและได้อาหารกินทันที สกินเนอร์ อธิบายการเรียนรู้ของสัตว์ได้ว่า สัตว์ย่อมมีแรงขับภายในคือความหิวหรือความอยากอาหาร ทำให้พร้อมที่จะตอบสนองสิ่งเร้าภายใน เมื่อมันกดคันและมีอาหารออกมา อาหารเป็นสิ่งเร้าที่เป็นตัวเสริมแรงยิ่งมันได้อาหารทุกครั้งที่มีการตอบสนองการเสริมแรงยิ่งทวีเพิ่มขึ้น

## 1. ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์ สามารถนำประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนได้ดังนี้

1.1 การสร้างบทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) สกินเนอร์ เป็นผู้คิดประดิษฐ์เครื่องมือช่วยการสอน (Teaching Machine) เมื่อปี ค.ศ. 1954 ต่อมาได้มีการปรับปรุงเป็นบทเรียนสำเร็จรูปหรือการสอนโดยโปรแกรม ซึ่งหมายถึงขบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถเรียนได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีครูสอน อาศัยหลักจิตวิทยาด้วยการให้เด็กมี การสนใจในการเรียนรู้ บทเรียนจะเริ่มต้นจากง่ายไปหายาก เด็กตอบคำถามตอนท้ายบอกให้ทราบคำตอบที่ถูกต้อง โดยทันทีเท่ากับได้รับการเสริมแรงอย่างรวดเร็ว

1.2 การปรับพฤติกรรม (Shaping Behavior) หมายถึง การฝึกให้อินทรีย์มีพฤติกรรมที่ต้องการ โดยให้ตัวเสริมแรงทันทีกับการตอบสนองใดๆ ที่เห็นว่าเป็นพฤติกรรมที่ต้องการหรือเกือบจะถูกต้อง โดยมีหลักการปรับพฤติกรรมดังนี้

1) พยายามศึกษาว่าผู้เรียนมีความสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมอะไรได้บ้างแล้ว

2) ตั้งพฤติกรรมเป้าหมาย

3) ระบุให้ชัดเจนถึงพฤติกรรมต่างๆ ระหว่างจุดเริ่มสอนจนถึงพฤติกรรมเป้าหมาย

4) ให้กำหนดการให้เสริมแรง

5) เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นขั้นๆ โดยการใช้เสริมแรง แต่ผู้ฝึกหรือผู้สอนต้องมั่นใจว่าผู้เรียนได้แสดงพฤติกรรมตามขั้นๆ ได้ก่อน จึงเริ่มให้เสริมแรงขั้นต่อไป

ในการปรับพฤติกรรมด้วยการวางเงื่อนไขแบบการกระทำของสกินเนอร์ ผู้ทดลองต้องพยายามหาตัวเสริมที่เหมาะสมและเกิดในแต่ละบุคคลด้วย นอกจากนี้ก่อนจะใช้วิธีการปรับพฤติกรรมใดๆ ก็ตามต้องรอให้เด็กมีความพร้อมก่อน

## 2. ทฤษฎีการการเรียนรู้แบบต่อเนื่องของธอร์นไคค์ (Thorndike's Connectionism)

ธอร์นไคค์เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกา เขาเชื่อว่าการเรียนรู้ันั้นเกิดจากกระบวนการที่เรียกว่า การลองผิดลองถูก (Trial & Error) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีสถานการณ์หรือปัญหาเกิดขึ้น อินทรีย์ (Organism) จะพยายามค้นรนเพื่อแก้ปัญหาและแสดงพฤติกรรมตอบสนองออกมาหลายๆ อย่าง เพื่อลองผิดลองถูกจนกว่าจะค้นพบวิธีที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดก็จะนำไปต่อเนื่องเข้ากับสิ่งเร้านั้นมีผลให้เกิดการเรียนรู้

การทดลองของ ธอร์นไดค์ โดยการนำแมวอายุ 8 เดือนมาตัวหนึ่งโดยให้อัดอาหารจนหิวแล้วนำใส่กรง (Puzzle box) ที่มีเหล็กซี่กั้นไว้ ทำให้โปร่งจนสามารถสังเกตเห็นแมวที่อยู่ภายในได้ ข้างนอกกรงมีอาหารทิ้งไว้ให้แมวเห็น ในกรงมีเชือกที่ปลายข้างหนึ่งผูกมัดกับบานประตูไว้ ส่วนปลายอีกข้างหนึ่งเมื่อถูกดึงจะทำให้ประตูเปิด เขาทำการทดลองทุกวันวันละ 20 ครั้ง (เช้า 10 ครั้ง บ่าย 10 ครั้ง) หลังจากที่เขาถูกทดลอง 10 ครั้งมันจะได้กินอาหารและหยุดพักทันที จะเห็นว่า ในระยะแรกแมวจะวิ่งวนไปวนมาแสดงอาการกระวนกระวาย เช่น เขี่ย กัด ตะกุก วังวน ลุกกรง เพื่อหาทางออกมากินอาหาร จนกระทั่งไปถูกเชือกเข้าโดยบังเอิญประตูเปิดแมวออกไปกินอาหารได้เมื่อจับแมวใส่กรงครั้งต่อไปแมวจะดึงเชือกได้เร็วขึ้น จนในที่สุดแมวสามารถดึงเชือกได้ทันที แสดงว่าแมวเกิดการเรียนรู้แสดงว่าแมวมีการลองผิดลองถูก แล้วนำไปสู่การเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้า (Stimulus) กับการตอบสนอง (Response) ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้

### 2.3.3 ทฤษฎีความเข้าใจหรือทฤษฎีสนาม (Cognitive or Field theory)

ทฤษฎีการเรียนรู้สาขานี้เกิดจากนักจิตวิทยาชาวเยอรมันกลุ่มหนึ่งเรียกว่ากลุ่มเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) ซึ่งประกอบไปด้วย แมกซ์ เวอร์ธ ไชเมอร์ (Max Wertheimer) เคิร์ต คอฟฟ์กา (Kurt Coffka) วอล์ฟกัง โคลเลอร์ (Wolfgang Kohler) และ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) แนวความคิดกลุ่มนี้มีความเชื่อว่า การเรียนรู้การรับรู้มาสร้างรูปแบบเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเป็นส่วนรวม (as a whole) ขึ้นมา ดังนั้นการจัดประสบการณ์ในการสอนจะต้องจัดรูปแบบขึ้นใหม่เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและมองเห็นช่องทางในการแก้ปัญหา การมองเห็นช่องทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในทันทีทันใดเรียกว่าการหยั่งเห็น (Insight)

โคลเลอร์ได้ทำการทดลอง โดยขังลิงชิมแปนซี ตัวหนึ่งไว้ในกรง ภายนอกกรงระยะห่างเกินกว่าจะเอื้อมถึงเขาวางกล้วยไว้ ภายในกรงมีไม้สั้นวางไว้ใกล้ๆ ตัวมัน ข้างนอกกรงมีไม้ยาววางอยู่ ครั้งแรกลิงจะใช้ความพยายามใช้แขนยื่นออกไปหยิบกล้วยให้ได้แต่ ไม่สำเร็จถึงแม้จะใช้ความพยายามเพียงใดก็ตาม ถึงจึงหันมาหยิบไม้สั้นเชื่อมผลไม้แต่ก็เขี่ยไม่ถึง ทันใดนั้นมันก็มองไปรอบๆ ตัว สักครู่หนึ่งในทันใดมันก็หยิบไม้สั้นในกรงไปเขี่ยไม้ยาวนอกกรงแล้วใช้ไม้ยาวนอกกรงแล้วใช้ไม้ยาวเขี่ยผลไม้มากินได้ กระบวนการที่ลิงกระทำได้เป็นผลสำเร็จนี้ โคลเลอร์ให้ความเห็นว่าเป็นไปในลักษณะการหยั่งเห็น คือเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทั้งหมดโดยทันที สามารถแก้ปัญหาได้บรรลุเป้าหมายได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมมาเชื่อมโยงกับปัญหาใหม่ และการที่จะเกิดการหยั่งเห็น ได้จะต้องมีการจัดสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับประสบการณ์เดิม

### 2.3.4 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม หรือการเรียนรู้โดยการสังเกต (Social Learning or Observational Theory)

ผู้ก่อตั้งทฤษฎีนี้คือ อัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura) แห่งมหาวิทยาลัย แสตนฟอร์ด (Stanford) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยอธิบายว่ามนุษย์เรียนรู้ที่จะมีพฤติกรรม ที่เหมาะสมต่างๆ จากสังคมและสภาพแวดล้อมที่อยู่เฉพาะตัวของเขาโดยการสังเกต (Observation) หรือ การเลียนแบบ (Imitation) จากตัวแบบ (Model)

การเรียนรู้จะเกิดเมื่อบุคคลมีการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และเลียนแบบ ผู้ที่นั้น ตัวแบบนี้ อาจจะเป็นตัวแบบที่มีชีวิตอยู่หรือตัวแบบสัญลักษณ์แสดงที่เห็นในโทรทัศน์ ภาพยนตร์ รูปภาพ การ์ตูน หรืออื่นๆ ก็ได้

แบนดูราได้ทำการทดลองกับเด็กอนุบาลทั้งหญิงและชายจำนวนเท่ากัน เขาให้เด็กดูหนังที่มีตัวแบบเป็นผู้ใหญ่แสดงพฤติกรรมก้าวร้าวกับตุ๊กตาเป่าลมชื่อ โบโบ้ (Bobo doll) พฤติกรรมก้าวร้าวที่ผู้ใหญ่แสดงได้แก่ ชก ต่อย เตะ ทบและนั่งทับ โดยมีเงื่อนไข 3 ประการดังนี้

เด็กกลุ่มที่ 1 ตัวแบบที่ได้รับรางวัล เด็กจะมองเห็นผู้ใหญ่คนที่สองให้รางวัล (ลูกอม เครื่องดื่ม เป็นต้น) แก่ตัวแบบที่แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว

เด็กกลุ่มที่ 2 ตัวแบบที่ถูกลงโทษ เด็กจะมองเห็นผู้ใหญ่คนที่สองคว่ำ และตีตัวแบบที่แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว

เด็กกลุ่มที่ 3 ไม่มีผลต่อตัวแบบในการแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวหลังจากดูหนังแล้ว เขานำเด็กทั้งหมดมาอยู่รวมกันในห้องซึ่งมีของเล่นนานาชนิดรวมทั้งตุ๊กตา โบโบ้ ด้วย จากการสังเกตพฤติกรรมของเด็กเหล่านี้ เขาพบว่า กลุ่มเด็กที่มองเห็นต้นแบบได้รับรางวัลและกลุ่มเด็กที่มองเห็นต้นแบบแสดงความก้าวร้าว โดยไม่มีผลตามมา จะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวมากกว่ากลุ่มเด็กที่มองเห็นต้นแบบถูกลงโทษ ดังนั้นเด็กจะเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ๆ จากการสังเกตพฤติกรรมต้นแบบ แม้ว่าเขาจะไม่ได้รับแรงเสริมจากพฤติกรรมนั้น แต่เด็กจะเกิดแรงจูงใจที่จะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้อื่นมากขึ้นเมื่อเห็นว่าผู้อื่นแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งแล้วได้รับแรงเสริม เพราะ หวังจะได้รับแรงเสริมเช่นนั้นบ้าง

#### 1) ความสำคัญที่เกี่ยวข้องของการเรียนรู้

ความสำคัญของการเรียนรู้ที่ควรทราบมีดังนี้

- 1.1) การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ช่วยในการปรับตัว
- 1.2) การเรียนรู้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ
- 1.3) บุคลิกภาพส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเรียนรู้
- 1.4) การเรียนรู้ช่วยการแก้ปัญหา

### 1.5) การเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดชีวิต

#### 2) พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องของการเรียนรู้

เบนจามิน เอส บลูม (อ้างใน สุลณีชัย ชีระดากร, 2543: 88 - 89) ได้จำแนก พฤติกรรมการเรียนรู้ไว้ 3 ด้านดังนี้

2.1) พฤติกรรมด้านสมองหรือความนึกคิด (Cognitive Domain) คือ ผลของการเรียนรู้ที่เป็นความสามารถในทางสมอง ได้แก่ ความรู้ ความจำ ความเข้าใจ

2.2) พฤติกรรมด้านจิตใจหรือความรู้สึก (Affective Domain) คือผลของการเรียนรู้ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจ อารมณ์ หรือความรู้สึก ได้แก่ การทำให้เกิดความพอใจ (like) เกิดเจตคติ (attitude) เกิดความเชื่อถือ (belief) หรือค่านิยม (value) ต่างๆ

2.3) ด้านการปฏิบัติหรือการเคลื่อนไหวทางร่างกาย (Psychomotor Domain) คือ ผลของการเรียนรู้ที่เป็นความสามารถในด้านการปฏิบัติหรือด้านทักษะในการใช้ส่วนต่างๆ ของร่างกาย การประสานงานของอวัยวะต่างๆ เช่น การเขียน การอ่าน การพูด เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้นั้น มิใช่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกที่เรา มองเห็นได้ด้วยตาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงพฤติกรรมซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการทางจิตใจ เช่นความนึกคิด ความสามารถทางสมอง และความรู้สึกต่างๆ

#### 3) ธรรมชาติที่เกี่ยวข้องของการเรียนรู้

ธรรมชาติของการเรียนรู้ที่ควรทราบมีดังนี้ (สุลณีชัย ชีระดากร, 2543: 89 - 90)

3.1) การเรียนย่อมมีการแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งเร้าเป็นการตอบสนอง

3.2) การเรียนรู้ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3.3.) สิ่งที่เรียนรู้จะต้องมีความหมาย สิ่งที่มีความหมายจะทำให้ผู้เรียนเรียนได้ง่าย สิ่งที่ไม่มีความหมายจะทำให้ผู้เรียนเกิดความเบื่อหน่าย

3.4) การเรียนรู้ควรจะมีจุดมุ่งหมายทั่วไป และจุดมุ่งหมายเฉพาะเสียก่อน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการนำไปสู่จุดหมายปลายทาง และความสำเร็จภายหลัง

3.5) ผู้เรียนจะเรียนสิ่งที่ง่ายได้เร็วกว่าสิ่งที่ยาก ควรจัดสิ่งที่เรียนให้พอเหมาะ ไม่มากเกินไป

3.6) ธรรมชาติของผู้เรียนย่อมมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ฉะนั้นการจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนควรจะต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่ตายตัวลงไป เพราะจะทำให้ผู้เรียนเบื่อ

3.7) ธรรมชาติการเรียนรู้ย่อมมีความแตกต่างกันตามตัวบุคคล บางคนเรียนรู้ได้โดยทดลองผิดๆ ถูกๆ บางคนเรียนโดยวิธีเข้าใจ บางคนเรียนโดยวิธีท่องจำ เป็นต้น

3.8) ธรรมชาติการเรียนรู้ย่อมจะต้องเรียนตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็สถานที่ใด ฉะนั้นในการศึกษา ควรจะใช้สถานที่ต่างๆ ในชุมชนให้เป็นประโยชน์ด้วย เพื่อก่อให้เกิดผล การเรียนยิ่งขึ้น ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องต้องร่วมมือกัน

3.9) การเรียนรู้จะบังเกิดผลสัมฤทธิ์ เมื่อผู้เรียนมีความมุ่งหมาย (Aim) มีความ ต้องการ (Needs) มีความสนใจ (Interest) เพราะสิ่งเหล่านี้ เป็นการกระตุ้นไปสู่ความสำเร็จ

3.10) การเรียนจะบังเกิดผลดี เมื่อผู้เรียน ได้ลงมือกระทำด้วยตนเอง

3.11) การเรียนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การเรียนในสิ่งใดก็ตาม ควรจะเรียน และกระทำอยู่เป็นประจำเสมอ เพราะจะก่อให้เกิดทักษะในสิ่งนั้นๆ เสมอ

3.12) การเรียนนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามชนิดของเนื้อหาวิชาที่เรียน ฉะนั้นควรมี การถ่ายทอดหรือสอนหลายๆ รูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์การเรียน

#### 4) กระบวนการเกี่ยวข้องของการเรียนรู้

ครอนบัค (สฺณีย์ ชีรดากร, 2543: 90 - 91) อธิบายถึงธรรมชาติของการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งประกอบด้วย

4.1) สถานการณ์ (Situation) หมายถึงสิ่งแวดล้อมหรือสิ่งเร้าต่างๆ ที่มากระทำ ต่อ ผู้เรียน เช่น วิธีการเรียนการสอนหรือสถานการณ์ต่างๆ

4.2) ลักษณะประจำตัวบุคคล(Personal Characteristics) ได้แก่ระดับความรู้ปัญญา ระดับความถนัด ความสนใจและความพร้อมของของแต่ละฝ่าย บทเรียนและวิธีสอนหรือถ่ายทอด

4.3) จุดมุ่งหมาย (goal) หมายถึงสิ่งที่ผู้เรียนต้องการหรือมุ่งหวัง

4.4) การแปลความหมาย (Interpretation) เป็นการนำตัวเองเข้าไปอยู่ใน สถานการณ์เพื่อแปลความหมายของสิ่งที่พบแล้วนำมาเป็นการศึกษาเพื่อหาทางไปสู่จุดมุ่งหมาย

4.5) การลงมือกระทำ (Action) หมายถึงการตอบสนอง สถานการณ์ที่พบ หลังจากแปลความหมายแล้ว ด้วยวิธีที่คาดว่าจะเป็วิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

4.6) ผลที่ตามมา (Consequence) ผลที่ตามมาจากการกระทำ ถ้าประสบ ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายก็จะนำไปใช้กับอีกสถานการณ์หนึ่งที่ใกล้เคียงกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าผล ที่ได้รับประสบความล้มเหลว ก็จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขการกระทำใหม่เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรืออาจจะย้อนกลับไปที่ขั้นแปลความหมายสถานการณ์ที่พบ

4.7) ปฏิกริยาที่มีต่อความล้มเหลว (Reaction to thwarting) ได้แก่ วิธีการ ตอบสนองต่อการล้มเหลวที่ไม่เกิดผลตามที่ต้องการ จะกระทำใน 2 ลักษณะคือ ปรับปรุงแก้ไข การกระทำของตนใหม่เพื่อปรับปรุงเป้าหมาย หรืออาจ จะเลิกทำกิจกรรมนั้นไปเลย

จากกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวทุกคนจะต้องมีส่วนช่วยในการจัดสถานการณ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่นการสำรวจตัวผู้เรียนก่อนว่ามีความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และความพร้อมในระดับใด

#### 5) ประเภทที่เกี่ยวข้องของการเรียนรู้

จากการรวบรวมแนวความคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน คือ สมบูรณ์ ศาลยาชีวิต (2532: 30) เขียวศิริ วิวิธศิริ (2534: 45) และสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533: 60) สามารถจำแนกประเภทของการเรียนรู้ออกไปได้หลายประเภทดังนี้คือ

5.1) การเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สิ่งที่จะใช้ในการเรียนรู้ประเภทนี้ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดแน่นอนตายตัว

5.2) การเรียนรู้การเลียนแบบ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียนหรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีหรือเป็นประโยชน์แก่ตน เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบวิธีการแก้ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้โดยการเลียนแบบที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การเลียนแบบในการเข้าสังคม การวางตัว การพูด

5.3) การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งน้อย หรือสถานการณ์ย่อยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำให้มองเห็นสถานการณ์รวมหรือภาพรวมทั้งหมด

5.4) การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น โดยการเลือกทางแก้ปัญหาหนึ่งๆ ไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลอะไรประกอบการเลือกเลย การเรียนรู้แบบนี้ผู้เรียนเปรียบเสมือนถูกขังอยู่ห้องๆ หนึ่งที่มีประตูหลายประตูให้เลือก แต่จะมีประตูที่ปิดแล้วสามารถออกจากห้องได้เพียงประตูเดียว ผู้เรียนจำเป็นต้องเลือกเปิดทีละประตูจนกว่าจะพบประตูที่ถูกต้องโดยไม่มีหลักเกณฑ์ใดๆ ซึ่งการใช้การเรียนรู้ประเภทนี้ มักจะเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้เรียนรู้ไม่มีวิธีใดที่ดีกว่านี้ แล้วจึง “เสี่ยง” เลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง ถ้าหากวิธีนั้นไม่ถูกก็เปลี่ยนไปเรื่อยๆ

5.5) การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ มโนคติหรือความคิดรวบยอด (Concept) ของสิ่งใดๆ หมายถึง ลักษณะที่เป็นเฉพาะของสิ่งนั้นที่แตกต่างออกไปจากสิ่งอื่นๆ การเรียนรู้โดยการสร้างความคิดรวบยอดนั้น เกิดจากการที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะโดยรวม (generalized) ของสิ่งนั้นก่อนต่อจากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป ในฐานะของนักทรัพยากรมนุษย์

ควรให้ความสนใจเกี่ยวกับประเภทของการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้สามารถนำเนื้อหาสาระที่ต้องการพัฒนาใช้ให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้แบบต่างๆ ได้

#### 6) ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนที่เกี่ยวข้องของการเรียนรู้

จากการศึกษารวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน เช่น เข็รศิริ วิวัชศิริ (2534: 60) สุมน อรมวิวัฒน์ (2534: 42) วิจิตร อาวะกุล (2534: 46) และอารี พันธุ์มณี (2534: 70) สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่

6.1) แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน (Motivation) เป็นกระบวนการ ที่ทำให้ความต้องการมนุษย์ได้รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้ มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใดย่อม จะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำ หรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้นย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน ถ้าหากผู้เรียนมีแรงจูงใจสูงก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ

6.2) ความต้องการ (Needs) ของมนุษย์ หมายถึง สภาพที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดหนึ่งและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการจะมีแต่ยังมีไม่ได้นี้จะทำให้เกิดช่องว่าง ความขัดแย้ง ความไม่ลงรอย ซึ่งความต้องการนี้หากไม่ได้บำบัดให้เป็นที่พอใจตามสมควรแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การพัฒนาต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง ความต้องการอาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological Needs) หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น มนุษย์ต้องการอากาศเพื่อหายใจ ต้องการน้ำเพื่อดื่ม ต้องการอาหารเพื่อบำรุงร่างกายเพื่อให้มีชีวิตอยู่ เป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์ขาดไม่ได้ จำเป็นต้องแสวงหาถ้าขาดสิ่งเหล่านี้แล้วจะไม่นึกถึงสิ่งอื่นใดไม่ว่าเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความตาย และความต้องการในสิ่งจรโลงใจ (Socio - Psychological Needs) หรือความต้องการทางใจเมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัด ความต้องการทางร่างกาย เช่น อากาศ อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจ ได้แก่ การต้องการ การยอมรับ ความรัก ต้องการเพื่อนฝูง ต้องการความเห็นใจ ต้องการตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม ต้องการมีฐานะดีขึ้นความต้องการของมนุษย์จึงไม่มีที่สิ้นสุด มนุษย์ต้องการทำสิ่งพิเศษที่ตนอยากจะทำหรือต้องการบรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวัง (Self-Actualization) และการที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนยังขาดอยู่นี้เอง จึงเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการ ประสบการณ์อย่างไม่หยุด จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

6.3) ความแตกต่างของบุคคล (Individual Differences) ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคล เช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัด ความสามารถสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น

6.4) ความพร้อม (Readiness) เป็นสภาพของร่างกายและอารมณ์ของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

จากความหมายและทฤษฎีของการเรียนรู้จะเห็นว่า จะต้องมีการสร้างประสบการณ์ให้เข้าใจทั้งตัวผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัว ผู้เรียนจะเรียนได้ดีถ้าสิ่งนั้นมีมีความสำคัญต่อตัวเขา ดังนั้นเราจึงต้องคำนึงถึงความยากง่ายของบทเรียนให้เหมาะสม สอดคล้อง และได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์กับผู้เรียน ผู้เรียนจะเข้าใจแจ่มแจ้งเมื่ออธิบายความมุ่งหมายของสิ่งที่จะเรียนก่อน ว่าเรียนไปทำไม มีส่วนประกอบสาระสำคัญอะไรบ้าง และมีกิจกรรมอะไรประกอบ

### ประวัติความเป็นมาที่เกี่ยวข้องและแนวคิดองค์การการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผลงานเขียนร่วมกับ โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology: MIT เรื่อง Organizational Learning: A theory of action perspective ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning: OL) ส่วนคำว่าองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ เฮย์ส (Hayes) เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในอเมริกา และในหนังสือที่ เพดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี ค.ศ. 1988 ต่อมา เซนเก (Peter M. Senge) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ได้เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือหนังสือชื่อ The fifth discipline: The art and practice of the learning organization ในปี 1990 ในหนังสือเล่มนี้ เซนเก ใช้คำว่า learning organization เซนเก ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์การเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (work shops) ให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่างๆ ที่ Sloan school of management MIT. ในปี 1994 เซนเก ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ และในปี 1998 เซนเก ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The fifth discipline challenge: Mastering the twelve challenges to change in learning organization ปัจจุบันการศึกษาด้านองค์กร

การเรียนรู้และการนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้รับความนิยมนำมาใช้กันมากขึ้น (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542: 8 – 9)

### 1. ความหมายที่เกี่ยวข้องขององค์กรการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรการเรียนรู้ที่นักวิชาการกล่าวถึง และใช้นำมาอ้างในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

เซนเก ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้ อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, 1990) ซึ่งเป็นภารกิจขององค์กรในภาพรวมไม่เน้นองค์กรใดองค์กรหนึ่งและไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น โดยเน้นองค์กรหรือกลุ่มคนที่สามารถเพิ่มพูนขยายได้ทั้งขีดความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันและความสามารถในการทำงานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง

เพดเลอร์ เบอริยองเน่ และบอยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991: 1-2) เรียกองค์กรการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทการเรียนรู้ (learning company) ได้ให้ความหมายขององค์กรการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิกหมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้มีการเรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

มาร์ควาร์ดและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994: 2) มีความเชื่อว่า องค์กรการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเริง

ดาวน้อย สุทธินิภาพันธ์ (2546: 55) ได้ให้ความหมายขององค์กรเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง (Create) ค้นหา (Acquire) แปลความหมาย (Interpret) การถ่ายโอน (Transfer) และเก็บรักษา (Retain) ความรู้ในองค์กร และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงการหยั่งรู้หรือความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น องค์กรความรู้ใหม่จะแสดงในรูปของ องค์กรที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมรรถภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น และส่งผลให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์การการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้มีทักษะ ในการสร้าง ค้นหา แปลความหมาย การถ่ายโอน และการเก็บรักษาความรู้ทุกระดับในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาตนให้เป็นผู้รอบรู้ มีรูปแบบความคิดสามารถแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เรียนรู้และทำงานร่วมกันได้ โดยคิดอย่างเป็นระบบและบูรณาการ มีการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้ มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องขององค์การการเรียนรู้

เซนเกิ (Senge, 1990) ได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิดเรื่ององค์การการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ประการ (The fifth discipline) ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การการเรียนรู้ขึ้น

แนวคิดที่สำคัญขององค์การการเรียนรู้ของเซนเกิ ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งอย่างมาก ซึ่งความสามารถในข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (meaningful) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้น เซนเกิ (Senge) ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The fifth discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์การการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การการเรียนรู้ขึ้น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดตามกรอบแนวคิดหลักของเซนเกินี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์การการเรียนรู้ คนที่มีระดับความรอบรู้สูง จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของทุกๆ คนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกองค์กรเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ (Human Mastery) คือ การเป็นนายของตัวเอง ในการควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่รู้เห็นเรียนรู้อยู่เสมอ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน สามารถปรับเปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์กรที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือว่าเป็น

มิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง บุคคลที่รอบรู้ มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2.1.1 มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)

2.1.2 มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension)

2.1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

2.1.4 มีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

ดังนั้นการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ก็คือการที่พนักงานหรือบุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการที่จะกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)

การมีรูปแบบความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กร ที่มีสายการบังคับบัญชามากมาย ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

2.2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการในการเรียนรู้

2.2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

ดังนั้นการมีรูปแบบความคิด ก็คือการที่พนักงานมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ มีความกระจ่างใจกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานของตนเองและองค์กรนั้น ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่ม จึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบ ดังนี้

#### 2.4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion)

#### 2.4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (Current Situation)

#### 2.4.3 การพูดคุยกันอย่างเปิดเผย (Transparency)

#### 2.4.4 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning how to practice)

ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ก็คือการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมและมีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีการร่วมกัน เพื่อพัฒนา ภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานร่วมกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปได้ในโลกแห่งความจริง

### 2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบถือว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรเรียนรู้มีหลักว่า ปัญหาอันเป็นวัฏจักร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาเมื่อวานนี้ที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมามีผลในเชิงบวกทำให้แก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ติดก่อนที่จะแย่งเพราะลูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไปหากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (Reactive) ซึ่งหมายถึง การรักษาเยียวอาการที่ได้เกิดขึ้นแล้วกับองค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก (Proactive) คือการป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่า

การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวม

จะต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาวซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ในอนาคต

การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่น ต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A shift of mind) ในหลายด้านคือ

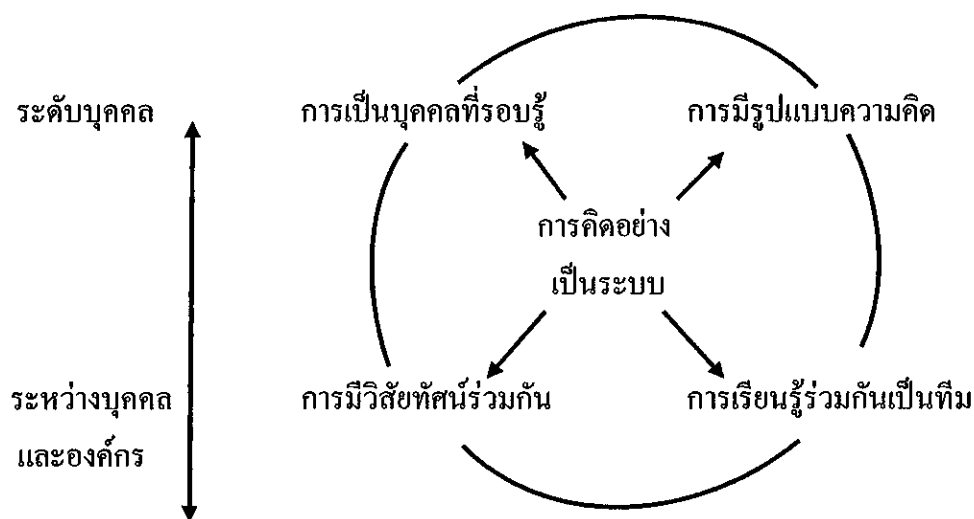
2.5.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็น การมองภาพรวม

2.5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

2.5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ ในอนาคต

ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบ ก็คือการมองภาพรวมของทั้งองค์กร และ เชื่อมโยงกับความเคลื่อนไหวของสังคมภายนอกโดยการบูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริงและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาการเป็นองค์กรการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคล ให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ในองค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัยให้บุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งสร้างวิสัยทัศน์ ศึกษาหาความรู้วิชาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดให้เป็นรูปแบบความคิด (Mental Models) ที่สามารถใช้ได้อย่างดี สามารถมองโลกและตัดสินใจได้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ได้ มีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้วหน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรการเรียนรู้ อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทุกขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด สามารถมองเห็นภาพในอนาคตที่ชัดเจนมากขึ้น



ภาพที่ 2.14 ภาพรวมของการเป็นองค์กรเรียนรู้

ที่มา : นิกร วัฒนพนม, 2545 : 25

### 3. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องที่ก่อให้เกิดองค์กรการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์กรการเรียนรู้ มีองค์ประกอบด้วยกัน 11 ประการ คือ (Marquardt & Reynolds, 1994: 51-77)

3.1 โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ต้องมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานำหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description ที่สำคัญ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์กร

3.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่มีส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ โดยผลสำเร็จของ การเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กร ต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง การใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์ มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ให้คนได้มีส่วน

ร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่าง ในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3.3 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) มีการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลลงงาม และการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

3.4 การสำรวจสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมอยู่ตลอดเวลาทั้งยังต้องมีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตและสามารถเลือกวิธีการใช้ได้เหมาะสม

3.5 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะต้องมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกัน ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย มีการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง

3.6 เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และมีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกัน ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์

3.7 มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมและเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ”

3.8 กลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยตั้งใจ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการเตรียมการ การนำมาปฏิบัติและการประเมินผล

3.9 บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) การมีบรรยากาศที่สนับสนุนเพื่อให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพ เคารพศักดิ์ศรีความ

เป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตย มีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

3.10 การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) เป็นการเชื่อมโยงจากทีมที่มีประสิทธิภาพเข้าหากันทำให้สามารถแก้ปัญหาที่สำคัญๆ ได้มากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถที่หลากหลาย

3.11 วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ เป็นการมองภาพที่อยากจะเห็นในภายภาคหน้า เป็นความคิดเห็นร่วมกันของพนักงานในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย

จากองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้นั้น องค์กรต้องมีโครงสร้างที่มีขนาดเหมาะสมสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว มีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมรับผิดชอบงานพอสมควร มีการส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ และต้องมุ่งเน้นคุณภาพ

#### 4. ลักษณะที่เกี่ยวข้องขององค์กรการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่นเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มาร์ควาร์ด และ เรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994: 23) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์กรการเรียนรู้ ดังนี้

4.1 การมองเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า

4.2 มีการสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้  
ภาคคะเน

4.3 สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี

4.4 การสนับสนุนให้พนักงานในระดับต่ำสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้

4.5 การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ แก่สมาชิกขององค์กร

4.6 ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้รางวัลและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร

4.7 มองภาพรวมเป็นระบบและเข้าใจกระบวนการและความสัมพันธ์ต่างๆ

4.8 มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

- 4.9 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติการแก่พนักงาน
- ในองค์กร
- 4.10 มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว
- 4.11 มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ใน
- ธุรกิจ
- 4.12 คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
- 4.13 มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
- 4.14 การเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กร โดย
- ภาพรวม
- 4.15 มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยี ภายในองค์กร
- 4.16 มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจเข้ากับชุมชน
- 4.17 ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
- 4.18 คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
- 4.19 มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิด
- ดังกล่าว
- 4.20 สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
- 4.21 มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 4.22 ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
- 4.23 มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
- 4.24 มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
- 4.25 มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
- 4.26 มองเห็นสิ่งที่ไม่คาดการณ์ไว้มาก่อนได้และถือเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้
- จากลักษณะองค์กรการเรียนรู้จะเห็นว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะต้อง
- เห็น โอกาส มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้
- มีการสนับสนุนให้พนักงานผู้บริหาร ได้เรียนรู้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น มีการสร้างวัฒนธรรมร่วม
- พนักงานมองภาพรวมเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจกล้าเสี่ยง คำนึงถึงความต้องการความคาดหวัง
- ของลูกค้าผู้ใช้บริการ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีภายในองค์กรให้รางวัล
- ต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร สนับสนุน ส่งเสริมการ
- จัดตั้งการทำงานเป็นทีม มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

## 5. กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2543: 61-64) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

5.1 รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) การที่จะให้สมาชิกองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น สมาชิกต้องชอบเสี่ยง ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษา ค้นคว้าอยู่อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ มีผู้บริหารการเรียนรู้ เข้าไปมีบทบาทในกระบวนการ วางแผนการดำเนินการ เพื่อผลักดันองค์กร ให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ

5.2 สร้างความยืดหยุ่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์กรการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้จากการร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ ให้รางวัลการเรียนรู้แก่หน่วยงานที่ดีเด่น ยกย่องเชิดชู มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนระหว่างฝ่ายเปิดโอกาสให้มี โอกาสการเรียนรู้ ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน มีระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมต่อ การแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิดแนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุน การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิดทบทวนความคิดสนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคิดหาทางเลือก ปฏิบัติที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด

5.3 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดหรือทำอย่างเป็นระบบสมาชิกขององค์กร ต้องเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุด ขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อ การทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

ดังนั้นกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมองค์กรการเรียนรู้ นั้น สมาชิกองค์กรต้องก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลง สมาชิกต้องชอบเสี่ยง ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษา ค้นคว้าอยู่อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ร่วมมือร่วมใจกัน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน และมีการแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลกัน

## 6. การพัฒนาองค์การการเรียนรู้

จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ (2540: 43-54) และ ประพันธ์ หาญขว่าง (2538: 62-73) ได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ระดับดังนี้คือ

### 6.1 เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

6.1.1 การศึกษาตนเอง (Self-Knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพ ในการเรียนรู้ของตนเอง โดยศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของคนอื่น ศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง มีความรู้ ความเข้าใจอะไรบ้าง ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต

6.1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียน (Searing to learn) เป็นการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการใช้เหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทาง ในการเรียนรู้ของตนเอง

6.1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning) ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนดว่า เราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้

6.1.4 การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) โดยองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่นการเรียนรู้ในห้องเรียน การฝึกอบรม การสัมมนา การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา

### 6.2 เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย

เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล สามารถนำเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้างได้

วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (Action Research) การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (Action Reflection Learning) การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (Action Science) วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) วิธีการเรียนรู้แบบนี้ เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยทีมประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับ และหน้าที่งาน เป็นที่รวมของคน

ความรู้ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่างหลากหลาย องค์กรจะต้องสนับสนุนโดยการให้ความเป็นอิสระ ให้โอกาส และเวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุม ปรีกษา ของทีม

### 6.3 เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

เป็นเทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร ที่มุ่งต่อการทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ โดย มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรม ที่ยืดหยุ่น และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร มีการลงทุนในการพัฒนาคนให้พอๆ กับด้านอื่นๆ

เทคนิคที่นำเสนอนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ได้ ดังนั้นผู้ที่จะนำเทคนิควิธีการดังกล่าวไปใช้ควรจะมีการปรับเปลี่ยนประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนก่อน การพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ จึงต้องมีการมองและคิดอย่างเป็นระบบและแยกแยะให้ได้ว่าระบบต่างๆ นั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสมบูรณ์ได้อย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่จะต้องควบคุมไม่ให้เกิดมากขึ้นหรือต้องตัดออก หรือมีปัจจัยใดบ้างที่จะต้องส่งเสริมให้มีความสำคัญและเด่นชัดขึ้น โดยเฉพาะองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรคือคน ในฐานะที่เป็นบุคคล ในฐานะที่เป็นกลุ่มคน และเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมี ส่วนที่สามารถมองเห็นจากภายนอกและไม่สามารถมองเห็นจากภายนอกที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน

## 7. ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของความรู้

แนวคิดทั่วไปของการจัดการความรู้นั้นมีอยู่มากมาย ซึ่งในการค้นคว้าอิสระนี้จะรวบรวมแนวคิด การบริหารและการจัดการความรู้ มีความสลับซับซ้อนมากและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของตนเองและผู้อื่น เพื่อการพัฒนาตัวบุคคลากร โดยไม่หยุดยั้ง ซึ่งในการค้นคว้าอิสระนี้จึงมีแนวคิดและทฤษฎี ดังมีหัวข้อต่างๆ ดังนี้

### 7.1 ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้

ความหมายของคำว่า ความรู้ มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายดังนี้

Tiwana (2000: 5) ความรู้ หมายถึง สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้โดยประสบการณ์ และสามารถถูกประยุกต์ใช้ได้โดยบุคคล

ดาเวนพอร์ท (2542: 8) ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่าง ประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับ การประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะ

สิ่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือเพิ่มเก็บเอกสารต่างๆ รวมถึงสิ่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงานและอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั่นเอง

ศรันย์ ชูเกียรติ (2541: 14) องค์กรความรู้ หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (know how หรือ how to) ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่กิจกรรมอื่นๆ ไม่สามารถกระทำได้ ซึ่งปัจจุบันองค์ความรู้ถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีความสำคัญต่อกิจการมาก เนื่องจากเป็นที่มาของการก่อกำเนิดกำไรในธุรกิจและเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันรวมถึงทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

กล่าวโดยสรุปว่า ความรู้ คือสิ่งที่ใช้อธิบายสิ่งต่างๆ โดยอาศัยข้อมูลทักษะและประสบการณ์ที่มีอยู่และใช้ในการตัดสินใจ ในแง่องค์กรความรู้เครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ โดยความรู้จะมีการจัดเก็บในองค์กรในรูปแบบต่างๆ การปฏิบัติงานขั้นกระบวนการอยู่ในมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้

## 7.2 ประเภทของความรู้

7.2.1 ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Prior Knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์

7.2.2 ความรู้หลังประสบการณ์ (Posteriori Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว

7.2.3 ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย

7.2.4 ความรู้โดยบอกกล่าว (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า

7.2.5 ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์

7.2.6 ความรู้โดยตรง (Immediate Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยสัมผัสทั้ง 6 คือ เห็น ได้ยิน กลิ่น รส สัมผัส และรับรู้ทางใจ

7.2.7 ความรู้เชิงประจักษ์ หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผลหรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

7.2.8 ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายได้ หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้

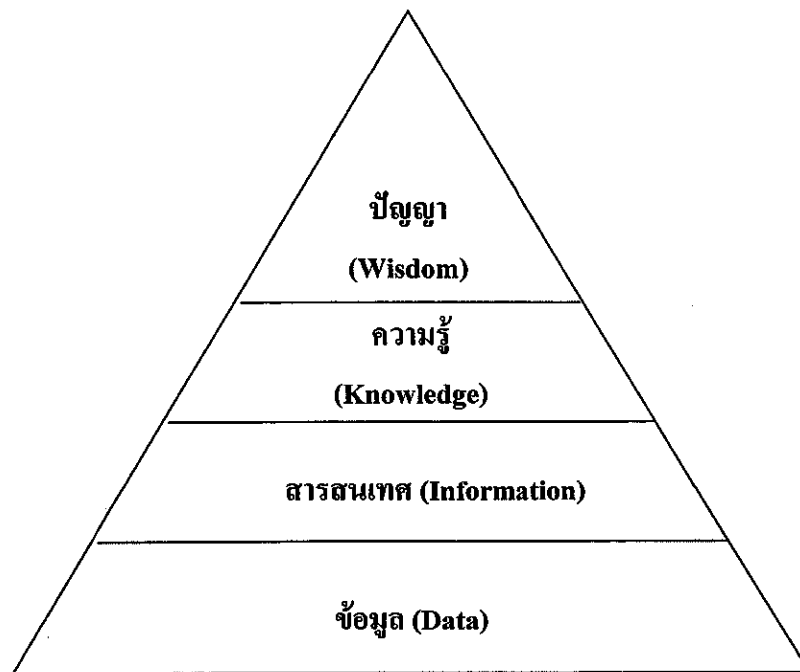
### 7.3 ลำดับขั้นตอนของความรู้

การเกิดความรู้ มีคำจำกัดความต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องอีกด้วยอัน ได้แก่ ข้อมูล สารสนเทศ ปัญญา ความชำนาญ ความสามารถ ซึ่งคำจำกัดความมีการเกี่ยวข้องกับลำดับขั้นความรู้ดังนี้

Yamazaki (2547: 14) ให้คำจำกัดความในรูปของพีระมิด อธิบายความหมายของข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และ ปัญญาไว้ดังนี้

พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้

1. ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ
2. สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ
3. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยไม่จำกัดเวลา
4. ปัญญา (Wisdom) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดการนำไปใช้



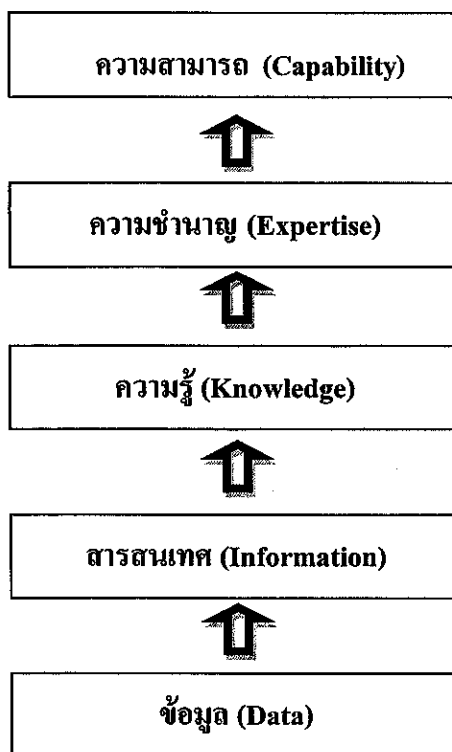
ภาพที่ 2.15 พีระมิดแสดงลำดับขั้นตอนของความรู้

ที่มา : Hideo Yamazaki 2547: 14

Liebowitz และ Beckman (1998: 5) ได้แบ่งลำดับขั้นตอนของความรู้ไว้เป็น 5 ขั้น ซึ่งประกอบไปด้วย ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ปัญญา ความชำนาญ และความสามารถดังภาพที่ 2.16 และได้อธิบายความหมาย ดังนี้

1. ข้อมูล (data) ประกอบด้วยข้อเท็จจริง รูปภาพที่สื่อความหมาย และรหัสเลขต่างๆ ซึ่งปราศจากบริบทและยังไม่มี ความหมาย
2. สารสนเทศ (Information) ข้อมูลซึ่งเต็มไปด้วยบริบทและความหมาย โดยรูปแบบเนื้อหาของสารสนเทศสามารถจะนำไปประยุกต์ใช้งานได้หลังจากการที่ได้จัดรูปแบบจัดประเภท และประมวลผลแล้ว
3. ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย สารหลักการ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถชี้แนวทางในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูลและสารสนเทศได้
4. ความชำนาญ (Expertise) คือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสมและอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
5. ความสามารถ (Capability) ประกอบการใช้กำลังความสามารถ และความชำนาญขององค์กรในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการ บูรณาการ ความร่วมมือ และการประสานงานของบุคคล

และทีมงานทุกคน ความสามารถไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่มันคือความสามารถที่จะเรียนรู้สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร



ภาพที่ 2.16 ลำดับขั้นตอนของความรู้  
ที่มา : Liebowitz & Beckman, 1998: 5

#### 7.4 ความหมายและนิยามที่เกี่ยวข้องของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ถือว่าเป็นสหสาขาวิชาที่บูรณาการในกระบวนการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นจึงมีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้นิยามว่า การจัดการความรู้ ไว้ในหลากหลายทัศนะ เช่น

ประเวศ วะสี (2545: 21) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึงการจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้ และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จผล จัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติเพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย สร้างนักจัดการความรู้และสร้างหน่วยจัดการความรู้

วิจารณ์ พาณิช (2545: 5) การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวางไม่สามารถนิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมายได้แก่

1. การจัดการความรู้หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547: 23) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวมแลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548: 4) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (Competency) เพิ่มผลิตภาพในการทำงาน (Productivity) การสร้างองค์ความรู้ (New Knowledge) การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) และการตอบสนองแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Plan)

ยุทธนา แซ่เตียว (2547: 251) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้จะมีจุดร่วมระหว่างกันคือการนำความรู้มาใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ

องค์กรให้ได้มากที่สุดโดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

สุพัตรา ชาติบัญชาชัย (2548: 51-52) กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นนักจัดการความรู้ที่มีความสามารถมาก สามารถเลือกสรรและคงสภาพของความรู้บางอย่างไว้อย่างต่อเนื่อง

นิพนธ์ เทียนวิหาร และคณะ (2547: 86) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้คือการดำเนินการกับปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลคือการได้ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์มากขึ้นและดีขึ้นได้ใช้ความรู้ได้ประยุกต์ได้ดัดแปลงได้ดำเนินการกับความรู้ ซึ่งการจัดการจะต้องนำไปสู่ประโยชน์ ดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าได้มีการนิยามคำว่า การจัดการความรู้ไว้ในหลายลักษณะ ซึ่งพอที่จะสรุปให้เห็นเป็นประเด็นหลักกว่า การจัดการความรู้มีจุดเริ่มต้นที่การตั้งโจทย์ร่วมกันเพิ่ม ร่วมเรียนรู้ เป็นการจัดรูปความรู้แล้วนำไปสู่การให้และแบ่งปันที่เอื้อต่อการพัฒนาคนพัฒนางาน อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า การจัดการความรู้หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้องค์ความรู้ที่มีอยู่สามารถแก้ปัญหา หรือนำไปสู่การพัฒนาสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 1. ความคิดการจัดการความรู้

จากความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้จะนำมาพัฒนารอบความคิด (Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจริงๆ ในองค์กรได้อย่างไร ขณะนี้กรอบความคิดการจัดการความรู้ (KM Framework) ยังมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก (สุวรรณเหรียญเสาวภาคย์, 2548: 29-37) ดังนี้

1.1 กรอบความคิดแบบ Prescriptive กรอบความคิดที่น่าสนใจคือของ Bonnie Rubenstein Montana เป็นกรอบความคิดที่พบมากที่สุด จะมีเนื้อหาหลักๆ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ ดังนี้

1.1.1 การค้นหาว่าองค์กรความรู้มีอะไรบ้าง ในรูปแบบใดอยู่ที่ใครและความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง

1.1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

1.1.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

1.1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

1.1.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

1.1.6 การแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

1.1.7 การเรียนรู้ (Learning)

2. กรอบความคิดแบบ descriptive เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอน การจัดการความรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวทางการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการจัดการความรู้ให้ทันต่อการแลกเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น

2.1 การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ

2.1.1 การทำให้ลูกค้าประทับใจ

2.1.2 การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ

2.1.3 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2.2 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัย 4 ด้าน ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นได้แก่

2.2.1 วัฒนธรรมองค์กรซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการ ประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2.2.2 เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

2.2.3 โคลงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคล หรือทีมรับผิดชอบใน

2.2.4 การจัดการความรู้ในองค์กรและการกำหนดเครือข่าย การแลกเปลี่ยน ความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

2.2.5 การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็น หลักฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรต้องมั่นใจว่า มีปัจจัย ข้างต้นครบถ้วนและที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องประสานกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

2.3 กรอบความคิดแบบ Probst Probst ได้กล่าวไว้ว่าการจัดการความรู้ เป็นการมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

2.3.1 การกำหนดความรู้และแหล่งความรู้ (Knowledge Acquiessing) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรว่ามีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด และความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กรที่จะทำให้องค์กรแตกต่างและเหนือคู่แข่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ

เรื่องการทำให้อุปกรณ์ประทับใจ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ และ  
ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2.3.2 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง การหา  
ความรู้ใหม่ซึ่งอาจหาได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้  
มีประสิทธิภาพ เช่น การจ้างผู้มีความรู้มาเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร หรือการเรียนรู้  
จากความสำเร็จของผู้อื่น เป็นต้น

2.3.3 การพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Development) หมายถึง การใช้ประโยชน์ที่มีอยู่แล้วในองค์กร เป็นการสร้างความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วย  
การส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาเพิ่มเติม หรือการสอนงานภายในองค์กรซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือ  
ทุนปัญญา

2.3.4 การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หมายถึง การกระจาย  
ความรู้เพื่อให้ผู้อื่นได้ประโยชน์ ทั้งความรู้ที่แฝงในตัวคนในรูปของประสบการณ์หรือความรู้ที่  
เปิดเผยในรูปของสื่อต่างๆ

2.3.5 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) หมายถึง การนำความรู้  
ที่สร้างใหม่หรือที่มีอยู่แล้วมาจัดเก็บให้เป็นระบบทั้งความรู้ที่เปิดเผยซึ่งอยู่ในรูปของสื่อต่างๆ  
(Explicit Knowledge) และความรู้ที่อยู่ในรูปแบบประสบการณ์ (tacit knowledge)

2.3.6 การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) หมายถึง การที่  
ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้จากคลังความรู้ขององค์กรไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน  
ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและพัฒนาปรับปรุงองค์กร เป็นการยกระดับความรู้และเพิ่มขีด  
ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

### 3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง  
4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จัดการ ซึ่งกระบวนการ  
ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน หลักๆ คือ

3.1 วางแผน : ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยาก  
เป็น

3.2 ออกแบบ : กำหนดให้ที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วมเทคโนโลยีที่จะใช้  
กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการจัดทำแผนงาน

3.3 ปฏิบัติ : จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน

3.4 ขยายผล : นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วองค์กรปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการเรียนรู้ได้

#### 4. กรอบความคิดเห็นด้วยแบบผสมผสาน

เป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ descriptive เข้าด้วยกัน ดังนั้น กรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบด้วย

##### 4.1 องค์ความรู้ขององค์กร

4.2 องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ Singapore Productivity and Standard Boards (PSB) เป็นหน่วยงาน ระดับชาติด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ซึ่งมีองค์ประกอบ หลักๆ อยู่ 2 อย่าง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1 ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการความรู้ นั้น PSB เรียกกระบวนการดังกล่าว “GREAT” ซึ่งย่อมาจากอักษรตัวแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ Generate Represent Access และ Transfer กระบวนการ “GREAT” ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โปรดสังเกตว่ากระบวนการนี้เป็นวงจรย้อนกลับไปที่จุดเริ่มต้นใหม่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึง การแบ่งปันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

4.2.2 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) การที่กระบวนการ หรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ 4 อย่าง คือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผลจะเห็นได้ว่า กรอบความคิด ของ PSB นั้นครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการจัดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

#### 5. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ผู้ศึกษาได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นของการจัดการความรู้ได้ 5 ประการ ดังนี้

5.1 การแสวงหาความรู้ เป็นวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้จาก แหล่งภายนอกและภายใน เพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

5.1.1 การแสวงหาความรู้ ภายในองค์กร ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมการปฏิบัติ

5.1.2 การแสวงหาความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่นๆ การจ้างที่ปรึกษา การดูทีวี วิดีโอ และภาพยนตร์ การอ่านมากทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ E-mail และบทความ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยีการรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ การจ้างพนักงานใหม่ หาร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตร และการร่วมทุน

5.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นวิธีการในการผนวกให้ การกระทำความคิด ความเข้าใจตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลกลายเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ knowledge creation การแบ่งปันความรู้ การทดสอบ การรวบรวมความรู้ และการสังเคราะห์ ความรู้ การสร้างแรงจูงใจ และโอกาสสำหรับการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

5.3 การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นการกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรจะเก็บไว้เป็นองค์กรความรู้โดยพิจารณาถึงวิธีการในการ เก็บรักษาและการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ แบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ

5.3.1 รูปแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ จัดทำฐานข้อมูล สมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะขอเชี่ยวชาญ จัดทำสมุดบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร สมุดหน้าเหลืองขององค์กร

5.3.2 รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ เครือข่ายการทำงานตามระดับ ขึ้นการประชุมการฝึกอบรม

5.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นวิธีการที่ทำให้ความรู้แพร่กระจายและไหลเวียนไปทั่วองค์กร ซึ่งอาจเป็นลักษณะ ของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในการปฏิบัติงานจริง แบ่งได้ 2 รูปแบบคือ

5.4.1 โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารกันด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงานจดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร (Knowledge Transfer and Utilization) การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การหมุนเวียน/ เปลี่ยนงานการเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น ระบบพี่เลี้ยง

5.4.2 โดยไม่ตั้งใจ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกัน มาเครือข่ายงานที่ไม่เป็นทางการ

5.5 เทคโนโลยี(Technology)หรือการจัดระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก และสร้างให้เกิดความสมบูรณ์ เช่น ช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารเกิดการประมวลผลที่เป็นระบบและรวดเร็ว และลดระยะเวลาในการค้นคว้าข้อมูล เป็นต้น กล่าวคือ เทคโนโลยีจำเป็นสำหรับองค์กรประกอบหรือบริษัทที่ต้องใช้ความรู้เป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่ม ผลผลิตและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ขณะที่องค์กรที่มีงานในลักษณะการปฏิบัติ การพึ่งพาเทคโนโลยีอาจไม่จำเป็นเท่า

## 6. กระบวนการจัดการความรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยบุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547: 54-58) ได้ศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้และสรุปเป็นขั้นตอน หลักของกระบวนการความรู้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

6.1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เพื่อที่จะทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยก็คือ รู้เรานั้นเอง โดยทุกๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลประโยชน์ของแผนที่ความรู้ช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กรทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ ซึ่งก่อนให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้นุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยัง ใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ ในองค์กร

6.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่รวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้้องค์กรอาจจะต้องพิจารณา กำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าว

ให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกัน ได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) มีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการองค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวมการค้นหา การนำมาใช้ทำตามสิ่งต่อไปนี้การแบ่งชนิดหรือประเภทของรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทุกๆ ไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

6.3.1 ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่นการจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ)

6.3.2 หัวข้อ / เรื่อง

6.3.3 หน้าที่ / กระบวนการ

6.3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกลุ่มลูกค้า ความคลอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทของรู้นั้นขึ้นอยู่กับการใช้รู้นั้นๆ เช่นถ้าแนวความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่มการแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด

6.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ

6.4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว

6.4.2 การใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั่นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้ตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้องกันข้อมูล/ความรู้การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาจากฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัย

ตลอดเวลา 6.4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วน เทียงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

6.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่น ใช้ประโยชน์ได้ตั้งนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท explicit และ tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

6.5.1 การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือ ต้องการหรือเรียกง่ายๆ ว่าเป็นแบบ "Supply-Based" เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

6.5.2 การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ "Demand-Based" องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ "push" และ "pull" เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล / ความรู้

6.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จากการทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้อาเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ทุกประเภท explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท tacit นั้นจะต้องทำการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มหรือที่ Ikujiro Nonaka เรียกว่า "Socialization" ซึ่งอาจทำได้หลายรูปแบบ จากการศึกษพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงเท่าไรนักจะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำทนายก็คือองค์กรจะทำอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้นทำให้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากร ได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัด และความสะดวกวิธีการหลักๆ มี ดังนี้

6.6.1 ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

6.6.2 Innovation & quality circles (IQCs)

6.6.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of practice หรือ Cop)

6.6.4 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system)

6.6.5 การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

6.6.6 เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

## 6.7 การเรียนรู้ทั่วไป (Learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวมคัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Serge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective actions) “องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพท์แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ ที่ได้มาฝึกปฏิบัติหากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้อง สอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรอีกด้วย การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามลักษณะการดำเนินการและองค์ประกอบอื่นๆ อีกหลายประการเช่นลักษณะและงานขององค์กร โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้น องค์กรแต่ละองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างของกระบวนการจัดการความรู้ เฉพาะขององค์กร

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548: บทคัดย่อ) การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการองค์กรการเรียนรู้และเพื่อเปรียบเทียบสภาพและความต้องการองค์กรการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สังกัดสายงาน และตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่

ปฏิบัติงานอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 480 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐาน การวิจัยด้วยการทดสอบแบบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบค่าเฉลี่ยเป็น รายคู่ของสหสัมพันธ์การวิจัยสรุปได้ดังนี้

สภาพการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ การเป็น บุคคลที่รอบรู้ และการมีรูปแบบความคิด และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้านคือ การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ความต้องการการเป็นองค์กรการ เรียนรู้ของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับรายด้านดังนี้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันผลการเปรียบเทียบ

สภาพการเป็นองค์กรการเรียนรู้และความต้องการองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษาประสบการณ์การทำงาน สังกัด สายงาน และตำแหน่ง พบว่าพนักงานมีสภาพขององค์กรการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกตัวแปร ยกเว้นสายงานที่สังกัดและมีความต้องการองค์กรการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นระดับ การศึกษา

อรุ โฉทัย สิงหราช (2549: บทคัดย่อ) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการองค์กร การเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงาน ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรให้มีการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมให้ พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สร้างสรรค์และส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง และทำการพัฒนา ระบบงานให้มีมาตรฐานและต่อเนื่อง

ในโลกยุคเศรษฐกิจฐานความรู้การปฏิบัติงานต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิต ให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากขึ้นการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นกลไกดังกล่าว ได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวม ไว้ที่เดียวกันการสร้างบรรยากาศให้คนคิดคนเรียนรู้สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้นและที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างช่องว่างและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อให้นำไปใช้พัฒนางาน ให้สัมฤทธิ์ผล การศึกษานี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของบริษัทธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ ของ บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี และเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานีที่มีประสบการณ์ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุและเพศ ต่างกัน การศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากประชากรซึ่งเป็นบุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี จำนวน 152 คน

ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

1. บุคลากรบริษัท ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี โดยรวม และเป็นรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมากโดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ

2. ด้านการกำหนดความรู้และแหล่งความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ และด้านการนำความรู้ไปใช้ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือด้านการถ่ายทอดความรู้

3. ผู้บริหารมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ น้อยกว่าพนักงานแต่เห็นด้วยด้านการนำความรู้ไปใช้มากกว่าพนักงาน บุคลากรธนาคารเพศชายมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวม และรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ และด้านการจัดเก็บความรู้ มากกว่าบุคลากรเพศหญิง บุคลากรที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้าน 4 ด้านคือ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ และด้านการนำความรู้ไปใช้มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี ( $p < 0.5$ ) ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพียงด้านการนำความรู้ไปใช้ มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี สำหรับบุคลากรที่มีสถานภาพ และอายุต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์กร บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ( $p > 0.5$ )

โดยสรุป บุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งข้อเสนอแนะที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการหาแนวทางการปรับปรุงการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการทำงานของธนาคารมากขึ้น

ในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ระบบสถาบันการเงินในประเทศไทย มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในการทำงานให้เป็นระบบสากล นโยบายเปิดเสรีทางการเงินได้ทำให้ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินต่างประเทศเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมากขึ้น กลุ่มธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินของไทยจึงต้องมีการปรับตัวให้พร้อมสำหรับการแข่งขัน ต้องสรรหากลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สามารถแข่งขันและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ แต่กลยุทธ์ขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้จะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในองค์กร หากบุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม จะช่วยให้เกิดความผูกพันที่ดีมีวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา เกิดค่านิยมในการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์พร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อความสำเร็จของงาน ย่อมเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้ามีศักยภาพการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจอันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันตามมา ความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันของธนาคารออมสิน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการธนาคารออมสินในประเทศไทย จำนวน 216 คนโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test และ F-test การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการธนาคารออมสิน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการเรียนรู้ขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ที่ทีมงาน ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และด้านการเรียนรู้งาน และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ความเป็นผู้นำ และด้านการเรียนรู้ระบบ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการมุ่งเน้นการสร้างความมั่นคง และด้านการมุ่งเน้น

รายละเอียดในการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรและด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีศักยภาพการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าและด้านการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการประกอบการ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยี ด้านการบริหารความรู้ และด้านประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ

ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาเปิดให้บริการ พื้นที่ที่ตั้งสาขา และภูมิภาคที่สังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีศักยภาพการแข่งขันด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขัน ด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยี ด้านการบริหารความรู้และด้านการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการประกอบการ 2) การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการเรียนรู้ระบบ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขันโดยรวม ด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยีด้านการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการประกอบการและด้านประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ 3) การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการเรียนรู้ทีมงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขันโดยรวม ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า 4) การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขันโดยรวม ด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยีและด้านประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ 5) วัฒนธรรมองค์กร ด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขัน ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยี ด้านการบริหารความรู้และด้านการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการประกอบการ 6) วัฒนธรรมองค์กร ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขัน ด้านการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการประกอบการและด้านประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ และ 7) วัฒนธรรมองค์กร ด้านการสร้างความมั่นคง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขัน ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยี ด้านการบริหารความรู้ด้านการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการประกอบการและด้านประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ

โดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อศักยภาพการแข่งขันของธนาคารออมสิน ข้อเสนอแนะที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของธนาคารออมสินได้

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการศึกษา

การดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้องค์กรเอกชน ผู้ประกอบการชิ้นส่วนไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ดำเนินการวิจัยค้นคว้าอิสระ การดำเนินงาน ใช้กรอบความคิดในกระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) โดยการดำเนินการดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรกลุ่มและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรกลุ่มและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.1.1 ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานผู้ประกอบการชิ้นส่วนไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ ในบริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บริหารระดับสูง จำนวน 2 ท่านและผู้บริหารดูแลโครงการ จำนวน 2 ท่าน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2 ท่าน และผู้ที่ใช้บริการสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ จำนวน 67 ท่าน

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด  
ตามตำแหน่งหน้าที่ดังต่อไปนี้

ตำแหน่งหน้าที่	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
1. ผู้บริหารระดับสูง	2	-	2
2. ผู้บริหาร โครงการบริหารและการจัดการ ความรู้	2	-	2
3. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการบริหารและการจัดการความรู้	-	2	2
4. ผู้ที่เข้าใช้บริการการจัดการองค์กรแห่งการ เรียนรู้	23	44	67
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>73</b>

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ นำเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ (Interview method) แบบมีโครงสร้าง มีลักษณะและวิธีการเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์การบริหารและจัดการความรู้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยตรงจากแหล่งกำเนิดของข้อมูลหรือจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ผู้ศึกษาจะต้องสร้างเครื่องมือหรือออกแบบเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แบบสัมภาษณ์ (Interview method)
2. แบบบันทึก (Check list)

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ มีการแจ้งนัดผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องก่อนสัมภาษณ์ แล้วเริ่มรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์ตามประชากรที่ระบุ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ แบบสอบถาม และสมุดบันทึก ซึ่งขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์

### 3.3.1 สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

เก็บข้อมูลทั่วไปขององค์กร ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับกระบวนการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรวบรวมข้อมูลการส่งเสริมกระบวนการบริหารและการจัดการความรู้ต่างๆ และผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงสร้างการปฏิบัติงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์: ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ 1 - 2 ชั่วโมง

### 3.3.2 สัมภาษณ์ผู้บริหาร โครงการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

เก็บข้อมูลทั่วไปขององค์กรและทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้บริหาร โครงการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเก็บข้อมูลทั่วไปและกระบวนการจัดการภายในที่เกี่ยวข้องโครงสร้างการปฏิบัติงาน กิจกรรมการจัดการ การจัดหา ด้านสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลที่สมบูรณ์และเหมาะสมกับองค์กรในการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้บริหาร โครงการกระบวนการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ 1 - 2 ชั่วโมง

### 3.3.3 สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเก็บข้อมูลทั่วไปและกระบวนการทำงานภายในแผนกงานฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สัมภาษณ์ถึงกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการความรู้

- ผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ 1 - 2 ชั่วโมง

### 3.3.4 สัมภาษณ์ผู้ที่เข้าใช้บริการ การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

สัมภาษณ์ผู้ที่เข้ามาใช้งานถึงกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของการจัดการ การจัดหา ด้านสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ การเก็บข้อมูลทั่วไปและสภาพของปัญหาที่ไม่ สอดคล้องกับการจัดการความรู้และขาดประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการนำปัญหามาแก้ไข และปรับปรุงเพิ่มเติม การปฏิบัติงานภายในแผนกงานฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- ผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้ที่เข้าใช้บริการการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ 1 - 2 ชั่วโมง

## 3.4 การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 วิเคราะห์ปัจจัยปัจจัยความสำเร็จ ประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการองค์กรแห่ง การเรียนรู้องค์กร

3.4.2 วิเคราะห์สาเหตุปัญหาอุปสรรคและปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการจัดการความรู้ที่ขาด ประสิทธิภาพและแนวทางการแก้ไขปรับปรุงการจัดรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม

3.4.3 นำเสนอผลการวิจัยค้นคว้าอิสระด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรเอกชน ผู้ประกอบการชิ้นส่วนไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ ของบริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ชั่น คอม โพนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยค้นคว้าอิสระ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยภาคินพนธ์ ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ชั่น คอม โพนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ บริหารระดับสูง จำนวน 2 ท่านและผู้บริหารดูแลโครงการ จำนวน 2 ท่าน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2 ท่าน และผู้ที่ใช้บริการสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ จำนวน 67 ท่าน

4.2 ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์และความคิดเห็นของบุคลากรในด้านกระบวนการ การจัดการความรู้ โดยใช้ กรอบแนวคิดและทฤษฎีของ Marquardt (1996: 129-139) นำมารวบรวมสรุปลำดับความสำคัญดังนี้

4.2.1 สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

1) แนวคิดในการจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์บริหารระดับสูง จำนวน 2 ท่านสรุปได้คือ

การที่บริษัทจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เริ่มโดยจัดให้พนักงานมีการเรียนรู้ของให้ฝึกปฏิบัติงาน เพื่อพนักงานได้เกิดความรู้และทักษะอย่างมีคุณภาพและนำความรู้และทักษะไปผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งสินค้าคุณภาพให้กับลูกค้า ดังนั้นบริษัทจึงมีแนวคิดที่ว่า “พนักงานทุกคนมีค่าต่อองค์กรเสมอ” การที่องค์กรจะเติบโตได้นั้น พนักงานทุกคนต้องมีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานของตนเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มโดยการจัดหาความรู้ให้พนักงานทุกคน จากนั้นพนักงานร่วมสร้างความรู้ใหม่ๆ ร่วมกัน บริษัทมีกลยุทธ์การจัดส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมช่วยสร้างความใฝ่รู้และกระตุ้นให้พนักงานโดยการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จะทำให้เกิดกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการทำงานและกิจกรรมจากรุ่นสู่รุ่นต่อไป

## 2) ขั้นตอนการนำแนวคิดและนโยบายไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการปฏิบัติบริษัทมีแนวคิดกระบวนการที่จะทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บริษัทมีการจัดการกลยุทธ์ของการจัดส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการเรียนรู้ ผ่านการทำงานและการทำกิจกรรม พนักงานจะถูกส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยไม่รู้ตัวและจะเกิดการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ให้ “เนียน” ไปกับการทำงาน คำว่า “เนียน” ไปกับงานนั้นก็หมายถึงการผสมผสานการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานจนรวมการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน จากนั้นมีการจัดองค์ความรู้ให้เหมาะสม จัดตั้งระบบและการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้กับพนักงานทุกคน เช่น การจัดตั้ง ห้องศูนย์ความรู้ (KC) การแบ่งปันความรู้ (share) ข้อมูลต่างๆ ในระบบให้เข้าถึงง่ายต่อการสืบค้น นำไปใช้โดยการผ่านระบบเว็บไซต์ฝึกอบรม (training website) และการทำงานแบบฝึกปฏิบัติงานในส่วนการทำงาน (OJT) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (kaizen) การควบคุมคุณภาพด้วยกิจกรรมกลุ่ม (QCC)

## 3) บทบาทของผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้กับพนักงานทุกคนได้เข้ามาใช้บริการแล้ว สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เริ่มการแชร์ข้อมูลห้องศูนย์ความรู้ (KC) จุดอ่านหนังสือ กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมแชร์ความคิดความรู้ เพื่อเกิดผลลัพธ์ต่อองค์กร

## 4) เครื่องมือจัดการเทคโนโลยีของการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยสร้างสื่อการเรียนรู้และช่วยเผยแพร่สื่อ ให้ผู้ใช้ได้เข้าถึงอย่างสะดวกและรวดเร็ว ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงถูกนำมาใช้การบริหารความรู้ระดับองค์กร ในปัจจุบันเป็นการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ และต่อไปในอนาคตเป็นการเข้าถึงองค์ความรู้ นำไปใช้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำการถ่ายทอดและต่อยอดต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ทางบริษัทได้ดำเนินการการจัดตั้งระบบและการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้พนักงานเช่น เทคโนโลยีและสารสนเทศ (IT) การบริหารความรู้ (KM) การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (TPM tools) เครื่องมือต่างๆ (tools) เพื่อได้เรียนรู้ เมื่อมี

สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ จะเหนี่ยวนำเข้าไปสู่กระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการทำงานและกิจกรรมจากรุ่นสู่รุ่นต่อเนื่องกันไป

#### 5) ความสำเร็จของการบริหารและการจัดการความรู้ในองค์กร

บริษัท ได้จัดกิจกรรมด้านการพัฒนาคุณภาพต่างๆ เนื่องจากกิจกรรมเหล่านี้ช่วยสร้างความรู้ให้กับพนักงานในองค์กร ผ่านการปฏิบัติจริง โดยกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ได้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business outcome) เป็นส่วนสำคัญในการชี้วัดว่าการจัดการความรู้ภายในองค์กรนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ดูได้จากผลผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และองค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พนักงานทุกคนมีความรู้ความสามารถ ในการทำงานได้ดี มีการพัฒนาองค์ความรู้ ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและรวดเร็ว

#### 4.4.2 สรุปสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับโครงการ จำนวน 2 ท่านสรุปได้คือ

##### 1) แนวคิดในการจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้

บริษัทมีแนวคิดการจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะเชื่อว่าองค์กร ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตและความสามารถเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ได้อย่างแท้จริง ในแนวทางที่รวดเร็วและยั่งยืน ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไปสามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังคนเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

##### 2) ขั้นตอนการนำแนวคิดและนโยบายไปปฏิบัติ

การบริหารจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการแปลงความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงาน (Tacit knowledge) มาเป็นความรู้ที่เกิดเป็นลักษณะรูปธรรม ซึ่งถ่ายทอดออกมาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับพนักงานคนอื่น (explicit knowledge) ดังนั้นด้วยแนวคิดของบริษัทจึงมีแนวคิดที่ว่า “พนักงานทุกคนมีค่าต่อองค์กรเสมอ” การที่องค์กรจะเติบโตได้นั้น พนักงานทุกคนต้องมีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานของตนเอง สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย คือ การเป็นผู้นำด้านการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเที่ยงตรงสูงระดับโลกในอนาคตได้

##### 3) บทบาทของผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการพัฒนาและดึงศักยภาพและความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรออกมาให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมและทำการถ่ายทอดไปยังผู้อื่น โดยมี

วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร กระบวนการสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบริษัทได้ช่วยจัดทำโครงสร้างพื้นฐาน จัดทำระบบสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจ ให้พนักงาน ด้วยกระบวนการทำระบบให้เข้าถึงและค้นหาเพื่อนำไปใช้งานโดยใช้หลัก 5S คือ select, simplify, share, show, search หลักการ 5S มีความหมายดังนี้

3.1) การคัดเลือกเอกสารที่มีค่าและควรจะเก็บ (select) เป็นการเก็บในสิ่งที่ เป็นความรู้ที่มีประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2) ง่ายต่อการเข้าถึงใช้งานและมีความรวดเร็ว (simplify) เรียกว่าระบบ สารสนเทศเป็นระบบที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3.3) สามารถแบ่งปันกันได้ในองค์กร (share) ทุกคนสามารถเข้าไปสืบค้น ข้อมูลต่างๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3.4) แลกเปลี่ยนความรู้ (show) ทุกคนสามารถที่จะเข้าร่วมโอกาสในการ นำเสนอผลงานซึ่งพนักงานสามารถได้แสดงความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยอาศัย สารสนเทศจากระบบที่มีอยู่

3.5) สามารถค้นหาได้สะดวกและรวดเร็ว (search) การหาข้อมูลเพื่อการ เรียนรู้สามารถหาได้อย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4) เครื่องมือด้านการจัดการเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยการจัดการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะเป็นส่วนสร้างสื่อการเรียนรู้และเผยแพร่สื่อสารถึงผู้ใช้งานได้อย่าง สะดวกและรวดเร็วเทคโนโลยีสารสนเทศจึงถูกนำมาใช้ในการสร้างการบริหารความรู้ระดับองค์กร ที่ใช้อยู่ เช่น การสร้าง อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ระบบสายส่งข้อมูล (LAN) และระบบคลื่นข้อมูล (wireless) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการเข้า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศ (knowledge database) เป็นที่เก็บข้อมูลต่างในการศึกษาค้นคว้าที่ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ใช้เป็น เครื่องมือในการนำเสนอข้อมูล (knowledgesharing) เพื่อให้ความรู้กับพนักงานได้ทั่วถึง นอกจากนี้ ยังมี ระบบการเรียนทางคอมพิวเตอร์ (e-learning)

#### 5) ความสำเร็จของการบริหารและการจัดการความรู้ในองค์กร

การวัดผลของการบริหารและการจัดการความรู้คือ ดูได้จากผลดี การประกอบกิจการของบริษัทฯ ดังนั้นการบริหารและการจัดการที่สมบูรณ์แบบจึงต้องนำเชื่อมโยง ให้เห็นภาพของการบริหารและการจัดการกับเรื่องของธุรกิจ ซึ่งถือเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ การทำกิจกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยวัดผลได้ดังนี้

5.1) วัดจากผลผลิต (productivity) คือวัดจากผลรวมของการผลิตโดยคำนวณเป็น ผลผลิต / คน/ปี โดยเปลี่ยนเทียบจากการของปีที่ผ่านมา

5.2) วัดจากคุณภาพ (quality) ของงานที่ส่งให้กับลูกค้าที่ส่งมาโดยกำหนดเป็นเป้าหมายการร้องเรียนจากลูกค้าและของเสียจากการผลิตใน 1 ล้านชิ้น

5.3) วัดจากต้นทุนของการผลิต (cost) โดยเทียบจากค่าใช้จ่ายไฟฟ้า/ ยอดของการผลิต

5.4) วัดจากเปอร์เซ็นต์การส่งสินค้า (delivery) ที่เกินจากกำหนดเวลานัดหมายในการส่งสินค้าให้กับลูกค้า

5.5) วัดจากอุบัติเหตุ (safety) จากการทำงาน เป็นสถิติการเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงาน

5.6) วัดจากเปอร์เซ็นต์การลาออกของพนักงาน (moral) ในเรื่องของขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน

5.7) วัดจากค่าใช้จ่ายสภาพแวดล้อม (environment) ในการใช้ภาชนะและการนำทิ้งและการจัดเก็บขยะที่ถูกต้องแต่ละชนิดที่พนักงานต้องมีความรู้ การจัดเก็บที่ในบริษัทดูจากยอดในการกำจัดขยะเพราะการจัดเก็บนั้นต้องจ่ายเงินให้ผู้มารับไปจัดเก็บกิโลกรัมละ 3 บาท ดังนั้นจึงวัดจาก การกำจัดขยะ/ ยอดขายรวมของบริษัท

#### 4.4.3 สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2 ท่านสรุปได้ คือ

ผู้ศึกษาทำการสรุปรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ และการจัดการองค์การเรียนรู้ ตามทฤษฎีที่นำมาวิจัยได้ข้อมูลทางด้านต่างๆ และปัญหาที่เกิดขึ้นที่ได้นำมาใช้เป็นข้อเสนอแนะต่อไป โดยสรุปได้ดังนี้

##### 1) การแสวงหาความรู้

เป็นการค้นคว้าในห้องศูนย์ความรู้ (KC) โดยการค้นหาวิธีการค้นคว้าใหม่ๆ ทางอินเทอร์เน็ต ซีวีดี ซีดี คู่มือสารจากหนังสือพิมพ์

ปัญหาของการแสวงหาความรู้ คือ ความรู้หรือข้อมูลที่มีอยู่ไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้แสวงหาความรู้ การร่วมมือของบุคลากรในองค์กรในเรื่องต่างน้อย การนำเทคนิคหรือเทคโนโลยีต่างๆ นำมาใช้ยังไม่แพร่หลายผู้ใช้ยังไม่คล่อง

## 2) การสร้างความรู้

มีจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรในการสร้างความรู้ รวมถึงการสร้างสื่อต่างๆ นำกิจกรรมมาปรับดำเนินการและใช้เป็นวิธีการสร้างความรู้ จัดทำแผ่นพับและเอกสารความรู้ ส่งข้อมูลหนังสือใหม่ด้านวิชาการและบันเทิง บริการด้านอินเทอร์เน็ต ให้บริการด้านมหรสพความรู้

ปัญหาด้านวัสดุและอุปกรณ์ยังไม่เพียงพอ การให้ความร่วมมือร่วมกันของแต่ละฝ่ายน้อย อินเทอร์เน็ตไม่เพียงพอกับผู้ใช้บริการ บุคลากรไม่สนใจความรู้ด้านวิชาการ

## 3) การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้

ด้วยวิธีการเก็บเอกสารหรือข้อมูลเข้าแฟ้มและเข้าตู้หรือนำเข้าระบบ นำความรู้มาใช้ประกอบการทำแผ่นพับและจงใจให้นำค้นหา ใช้ระบบคิวอี้และระบบการใช้สีแยกการจัดเก็บ (Visual control) การยืมคืนและสืบค้นด้วย โปรแกรมระบบ e-library

ปัญหาสถานที่ในการจัดเก็บ บุคลากรใช้แล้วเก็บไม่ตรงตามหมวด

## 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

ใช้วิธีการอธิบายหรือสอนงานโดยตรงกับผู้เข้ามาใช้บริการ การเผยแพร่สื่อต่างๆ พนักงานยืม - คืนในการนำไปค้นคว้าหาความรู้ ใช้อินเทอร์เน็ตค้นคว้าหาความรู้ ให้บริการด้านมหรสพความรู้

ปัญหาอาจเกิดความเข้าใจไม่ตรงกันกับผู้เข้าใช้บริการ พนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจเรื่องของการบริการด้านมหรสพความรู้ในเรื่องของวิชาการ

### 4.4.4 สัมภาษณ์ผู้ที่เข้าใช้บริการ

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าใช้บริการ จำนวน 67 ท่านสรุปได้คือ

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เข้าใช้บริการได้มีวิธีการและกระบวนการในการแสวงหาความรู้จากหน่วยงานขององค์กรได้เตรียมการและจัดหาสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ โดยผู้ศึกษาได้สรุปออกเป็นการบวนการเข้าใช้บริการแบ่งเป็นความรู้หลักความรู้รองและปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นปัญหาหลักและปัญหารองลงมา ได้ดังนี้

#### 1) การแสวงหาความรู้

ผู้ที่เข้าใช้บริการได้มีวิธีการและกระบวนการเข้าศึกษาความรู้หลัก คือ ห้องศูนย์ความรู้ (KC) ใช้ศึกษาทางอินเทอร์เน็ต ดูจากวารสารบริษัท จากนิตยสารต่างๆ อ่านจาก

หนังสือพิมพ์ อ่านและศึกษาจากบอร์ดประชาสัมพันธ์บริษัท อ่านจากประกาศและสื่อต่างๆของบริษัท

การแสวงหาความรู้ในระดับรองลงมา คือ จากการสอบถามจากผู้ที่มีความรู้หรือหัวหน้างาน ดูจากความรู้ที่โต๊ะในโรงอาหารอาหาร ดูโทรทัศน์ ได้รับความรู้จากการประชาสัมพันธ์ของแต่ละแผนก จากแผ่นพับที่ทำขึ้น ข่าวจากเสียงตามสายของบริษัท อ่านหนังสือซีดีในห้องศูนย์ความรู้ (KC)

ปัญหาของการแสวงหาความรู้ในองค์กรผู้ที่เข้าใช้บริการได้มีปัญหาหลักคือ ไม่มีเวลาในการใช้อินเทอร์เน็ตคนใช้เยอะแต่เครื่องมีน้อย เวลาในการหาหนังสือห้องสมุดมีไม่มากและกะดึก ไม่มีบริการ ห้องสมุดไม่เปิดวันเสาร์ จากเครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องศูนย์ความรู้ (KC) มีน้อย เวลาเบรคน้อยครั้งละ 30 นาทีทำให้มีเวลาน้อย เครื่องคอมพิวเตอร์ห้องศูนย์ความรู้ (KC) ความเร็วช้าและจำกัดเวลาในการใช้ หนังสือพิมพ์มีน้อยน่าจะมีหลายๆ จุด

ปัญหาของการแสวงหาความรู้ในระดับรองลงมา คือ บอร์ดประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอ ข่าวสารที่บอร์ดขังน้อยเวลาจะเอาไปใช้งานหรือทำรายงานไม่เพียงพอ การอ่านไม่จบเล่มเพราะไม่ได้ให้เวลาเต็มที่ ห้องสมุดไม่ได้เปิดตลอด 24 ชั่วโมงเปิดเฉพาะกะเช้า การรับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง การให้ข้อมูลไม่ทั่วถึงหรือยังไม่เข้าใจ การจัดกิจกรรมให้ความรู้พนักงานอาจไม่ทั่วถึงคนเยอะเวลาจำกัด จำนวนแผ่นพับมีน้อยไม่เพียงพอ วารสารบริษัทควรออกทุก 15 วันเมื่อเข้ากะดึกไม่สามารถหาความรู้ได้เลย ไม่ตั้งใจ ไม่มีวินัย ดัดข้ออ้าง ขี้เกียจ ไม่มีเวลาค้นคว้าความรู้เนื่องจากงานที่รับผิดชอบมาก ต้องมีพื้นฐานในการใฝ่รู้ หนังสือในห้องสมุดมีน้อย ให้ยืมหนังสือน้อยเกินไป ระยะเวลาในการยืมน้อยเพราะบางเล่มต้องอ่านนาน ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึงพื้นที่ข่าวสารน้อย นิติศาสตร์ชอบหายบ่อย ไปยืมบางเรื่องไม่มี บางครั้งความรู้ที่ต้องการไม่มีใช้คอมพิวเตอร์ไม่คล่องใช้เวลานาน ส่วนของห้องสมุดไม่มีหนังสือครอบคลุมของความรู้ที่ต้องการเอกสารต่างๆ แจกไม่ทั่วถึง ต้องทำการเปลี่ยนความคิดในการหาความรู้ว่าไม่น่าเบื่อ ขึ้นอยู่กับปัจจัยการหาความรู้ ระยะเวลา สถานการณ์ ประเด็นความรู้

## 2) การสร้างความรู้

ผู้ที่เข้าใช้บริการมีวิธีการและกระบวนการสร้างความรู้ที่จำเป็นหลัก คือ ยืมหนังสือห้องศูนย์ความรู้ (KC) กลับไปอ่านที่บ้าน เข้าอินเทอร์เน็ตก็อบบีไฟร์ เก็บไว้และส่งอีเมลให้ผู้อื่นต่อ นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน อ่านหนังสือพิมพ์ เข้าห้องศูนย์ความรู้ (KC) อ่านหนังสือต่างๆ ในห้องศูนย์ความรู้ (KC) ทุกวัน

การสร้างความรู้ในระดับรองลงมา คือ อ่านความรู้ติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ ทุกเดือน บรรยายกับแขกที่มาชมพื้นที่ นำความรู้มาปฏิบัติจริงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อเพื่อน จดลงในหนังสือตัวเองหรือทำสัญลักษณ์ บันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ จัดทำแผ่นพับ เพื่อเสริมสร้างความรู้ที่จำเป็น ชื้อหนังสือมาอ่าน เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของบริษัท นิตยสารวารสารบริษัท ก่อนปฏิบัติงานทุกครั้งต้องศึกษาเรื่องฝึกอบรมให้เข้าใจ จัดเก็บเป็นประเภทของข้อมูลและค้นหาง่าย การเขียนข้อมูลต่างๆเสนอหัวหน้างานเพื่อออกความคิดเห็นต่างๆ ติดตามข่าวสารในทีวี ทำกิจกรรมควิซซี เก็บความรู้ไว้ข้อมูลส่วนกลางของบริษัทเพื่อให้ผู้สนใจศึกษา เข้าร่วมกิจกรรม โครงการต่างๆ จัดทำรายงานเพื่อใช้ในการศึกษาต่อ เล่นกิจกรรมตอบปัญหาห้องสมุด ค้นหาทางเว็บไซต์ หาความรู้จากอีบอร์ด

ปัญหาในการสร้างความรู้ของผู้ที่เข้าใช้บริการได้มีปัญหาลึก คือ ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าไปศึกษาหาความรู้ ไม่ค่อยมีเวลาว่าง เครื่องคอมพิวเตอร์ความเร็วช้าปัญหาเยอะ วารสารไม่ให้ยืมไปอ่าน บางเรื่องไม่เข้าใจไม่มีความรู้ไม่รู้จะไปปรึกษาใคร อินเทอร์เน็ตเออเล่อ

ปัญหาการสร้างความรู้ของผู้ที่เข้าใช้บริการในระดับรองลงมา คือ เมื่อเข้ากะดึกไม่สามารถใช้บริการและมีข้อสงสัยหาคำตอบไม่ได้ อ่านข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆ ไม่ละเอียด แหล่งการสื่อสารและข้อมูลไม่เพียงพอ ระยะเวลาในการยืมหนังสือห้องศูนย์ความรู้ (KC) ควรเป็น 15 วันและจาก 3 เป็น 5 เล่ม ขาดการกระตุ้นในการค้นคว้า แผ่นพับชำรุดข้อความขาดหาย หนังสือบางเล่มชำรุดบางหน้าไม่มี

### 3) การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้

ผู้ที่เข้าใช้บริการมีวิธีการและกระบวนการหลัก คือ จดบันทึกจัดเก็บเข้าแฟ้มรวบรวมข้อมูลส่วนตัวนำมาทบทวน อ่านแล้วจดบันทึกหรือถ่ายเอกสารเก็บไว้ บันทึกข้อมูลลงที่แฟรคไคร์ จดลงในหนังสือตัวเองหรือทำสัญลักษณ์ บันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์

ผู้ที่เข้าใช้บริการมีวิธีการและกระบวนการระดับรองลงมา คือ เก็บบันทึกในซีดี ทำการป็นเก็บไว้ บันทึกที่อยู่ของเว็บไซต์ไว้เปิดคราวหน้า ทำเอกสารวิธีการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่สำคัญจะทำการเป็นข้อมูลพิเศษพร้อมถ่ายถอด

ปัญหาในการจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ของผู้ที่เข้าใช้บริการ มีรายการจัดเก็บข้อมูลไว้ที่บริษัทไม่สามารถดูได้ที่บ้าน ข้อมูลที่ติดบอร์ดเรายังไม่ได้อ่านมีการเปลี่ยนแปลงแล้วควรเพิ่มเวลา พื้นที่ในการจัดเก็บคอมพิวเตอร์มีน้อย ไม่มีว่างในการทำต้องทำงาน จดแล้วไม่มีเวลาอ่าน พบปัญหาติดไวรัส พื้นที่จำกัดน้อยเกินไปคนเยอะ ต้องการหาข้อมูลแต่ไม่พบ

#### 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

ผู้ที่เข้าใช้บริการมีวิธีการและกระบวนการหลัก คือ นำความรู้มาเล่าเรื่องให้เพื่อนๆ ฟัง ชวนเพื่อนให้มาหาความรู้ด้วยกัน แนะนำหนังสือที่เราอ่านให้เพื่อน ส่งเป็นเมลให้บุคคลอื่น ถ่ายเอกสารหัวข้อที่สนใจให้เพื่อนอ่าน นำมาจัดกิจกรรมในแผนก เก็บในระบบข้อมูลกลาง เพื่อให้บุคคลอื่นดู

ผู้ที่เข้าใช้บริการมีวิธีการและกระบวนการระดับรองลงมา คือ จัดทำบอร์ดแสดงผลงาน จัดทำเอกสารแจกจ่ายไปในสถานที่ต่าง นำเสนอผลงานผ่านเวป นำเรื่องที่ได้อ่านมาไปใช้เช่นยาสมุนไพร จัดทำแผ่นพับเพื่อเสริมสร้างความรู้ที่จำเป็น จัดทำคู่มือในการใช้งาน เรียกทุกคนมาประชุมกลุ่มย่อย ข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงประยุกต์ใช้งานได้ เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็น ติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ ทำใบปลิวแจก ประชุมพูดคุยเพื่อถ่ายทอด การสอนและแนะนำบุคคลที่ต้องการจะเรียนรู้ จัดตั้งหรือแจ้งข้อมูล แนะนำหนทางให้ผู้อื่นนำไปใช้ นำมาประยุกต์ใช้เรื่องหลักการและแนวทาง ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน นำไปเป็นข่าวสารต่อเพื่อนที่เรียนต่อด้วยกัน

ปัญหาในการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ความรู้ของผู้ที่เข้าใช้บริการมีวิธีการและกระบวนการ คือ มีผู้ให้ความสนใจน้อย ขาดความกระตือรือร้นในการร่วมมือ ขาดความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานในองค์กร ประชุมกันน้อยเวลาในการประชุมไม่ค่อยมีข้อมูลการเก็บใหญ่ทำให้เก็บไว้ได้ไม่นาน ข้อมูลที่ได้มาไม่มีการศึกษาเพื่อปรับปรุง สามารถถ่ายทอดได้น้อยถ้าได้มากจะตีอุปสรรคในการถ่ายทอดสื่อสารไม่พร้อม ความร่วมมือของผู้ใช้บริการไม่มีการสื่อสารภายในองค์กรไม่เพียงพอ

จากการสรุปรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้สรุป กรอบแนวคิดและทฤษฎีของ Marquardt (1996: 129-139) ข้อมูลในเรื่องแนวคิดที่ได้มาของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร โครงการ ผู้ปฏิบัติการและผู้เข้าใช้บริการ โดยภาพรวมนั้นข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ครบถ้วนและชัดเจนครอบคลุมในเรื่องต่างๆ โดยข้อมูลเหล่านี้จะนำไปสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะใช้ประโยชน์ต่อไป

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรเอกชน โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการ และรูปแบบของการจัดการแห่งองค์การการเรียนรู้ ของ บริษัท เอ็น โอ เค พรินซ์ตัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยทำการสรุปและมีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะ
- 5.4 ข้อเสนอแนะและการศึกษาครั้งต่อไป

#### 5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรเอกชน โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการ และรูปแบบของการจัดการแห่งองค์การการเรียนรู้ ของ บริษัท เอ็น โอ เค พรินซ์ตัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยทำการสรุปและมีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

##### 5.1.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์การบริหารและจัดการความรู้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยตรงจากแหล่งกำเนิดของข้อมูลหรือจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ศึกษาจะต้องสร้างเครื่องมือหรือออกแบบเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) แบบสัมภาษณ์
- 2) แบบบันทึก

#### 5.2 สรุปอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาวิเคราะห์ตามแนวทางที่นำข้อมูลมาสรุปแล้วนั้น ทำให้ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยไปสอดคล้องกับทฤษฎีโดยผู้วิจัยศึกษาและค้นคว้าข้อมูลที่ได้มาตามได้พบและตรงกับทฤษฎีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

การศึกษาวิจัยพบว่าในเรื่องของสภาพและปัญหา เมื่อดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่ได้มานำมาวิเคราะห์และสรุป พบว่าสภาพการและปัญหาในการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทนั้นตรงกับหลักทฤษฎีต่างๆ อยู่หลายทฤษฎี โดยผู้วิจัยศึกษาและค้นคว้าข้อมูลต่างๆ จากตำราเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และตรงตามทฤษฎีดังต่อไปนี้

### 5.2.1 สภาพและปัญหาที่เป็นปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนที่เกี่ยวข้องของการเรียนรู้

จากการศึกษารวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน เช่น เชียรศิริ วิวิธศิริ (2534: 60) สุนน อรมวิวัฒน์ (2534: 42) วิจิตร อาวะกุล (2534: 46) และอารี พันธุ์ณี (2534: 70) สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ คือ

1) แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน (motivation) เป็นกระบวนการ ที่ทำให้ความต้องการมนุษย์ได้รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ

2) ความต้องการ (needs) ของมนุษย์ หมายถึง สภาพที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดหนึ่งและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้นซึ่งความต้องการนี้หากไม่ได้บำบัดให้เป็นที่น่าพอใจตามสมควรแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การพัฒนาต่างๆ

3) ความแตกต่างของบุคคล (individual differences) ความแตกต่างของบุคคล เช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัด ความสามารถสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด

4) ความพร้อม (readiness) เป็นสภาพของร่างกายและอารมณ์ของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

สรุปได้ว่าจากความหมายและทฤษฎีของการเรียนรู้จะเห็นว่า จะต้องมีความพร้อมในการสร้างประสบการณ์ให้เข้าใจทั้งตัวผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัว ผู้เรียนจะเรียนได้ดีถ้าสิ่งนั้น มีความสำคัญต่อตัวเขา

### 5.2.2 สภาพและปัญหาที่เกี่ยวข้องของกลยุทธ์ในการเสริมสร้างองค์การการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2543: 61-64) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์การให้เกิดเป็นองค์การการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1) รู้จักวิธีการเรียนรู้ (learn how to learn) การที่จะให้องค์กรที่ก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น องค์กรต้องเรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

2) สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์การการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้จากการร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย

3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดหรือทำอย่างเป็นระบบสมาชิกขององค์กร มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ในองค์กรและมีการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

สรุปว่ากลยุทธ์เป็นส่วนที่สำคัญในการส่งเสริมองค์การการเรียนรู้ สมาชิกองค์กรต้องก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลง เปิดใจกว้าง อดทนต่อการศึกษาค้นคว้าอยู่อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

### 5.2.3 สภาพและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้

จำเรียง วัชวัฒน์และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540: 43-54) และ ประพันธ์ หาญขว้าง (2538: 62-73) ได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ระดับ ดังนี้คือ

#### 1) เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

1.1) การศึกษาตนเอง (self-knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพ ในการเรียนรู้ ของตัวเอง โดยศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของคนอื่น ศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง มีความรู้ ความเข้าใจอะไรบ้าง ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร

1.2) การเรียนรู้ที่จะเรียน (searing to learn) เป็นการค้นหาจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการใช้เหตุผลของตนเอง

1.3) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem oriented learning) ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนด

1.4) การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (methodical) โดยองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

#### 2) เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย

เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) ทำให้การเรียนรู้ มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล สามารถเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้างได้

#### 3) เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร ที่มุ่งต่อการทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ โดย มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรม ที่ยืดหยุ่น และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

สรุปได้ว่าการปรับเปลี่ยนประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนก่อน การพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ จึงต้องมีการมองและคิดอย่างเป็นระบบและแยกแยะให้ได้ว่าระบบต่างๆ นั้น ประกอบด้วยอะไรบ้าง และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสมบูรณ์ได้อย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่จะต้องควบคุมไม่ให้เกิดมากขึ้นหรือต้องตัดออก หรือมีปัจจัยใดบ้างที่จะต้องส่งเสริมให้มีความสำคัญและเด่นชัดขึ้น โดยเฉพาะองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรคือคน ในฐานะที่เป็นบุคคล ในฐานะที่เป็นกลุ่มคน และเป็นสมาชิกขององค์กร

ดังนั้นบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. สภาพและปัญหาในการ จัดการความรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.1 สภาพการณ์ในการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้นำโมเดลลำดับขั้นตอนของความรู้ Hideo Yamazaki (2547: 14) ในรูปของพีระมิด อธิบายความหมายของข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา การเกิดความรู้ ซึ่งมีคำจำกัดความมีการเกี่ยวข้องกับลำดับขั้น ความรู้พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้ดังนี้

1.1.1 ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการแปลความ

1.1.2 สารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ

1.1.3 ความรู้ (knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยไม่จำกัดเวลา

1.1.4 ปัญญา (wisdom) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดการนำไปใช้จากการศึกษามีวิธีการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบกระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการทำงานและกิจกรรม โดยบริษัทจะสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และพนักงานจะเข้าร่วมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ จะสร้างสภาพและบรรยากาศให้ “เนียน” ไปกับการทำงานและกิจกรรม ด้วยการผสมผสานการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานจนรวมการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นการสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดความรู้ โดยทางบริษัทส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมกับบริษัทแม่ในต่างประเทศ การฝึกนั้นทางบริษัทแม่มีศูนย์วิจัยพัฒนาเพื่อศึกษาเรื่องต่างๆ ผู้ที่ถูกส่งไปก็จะเรียนรู้และกลับมาทำการถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในส่วนบริษัทมีการสร้างสภาพแวดล้อมโดยมีการจัดตั้งห้องศูนย์ความรู้ (KC) เพื่อศูนย์ศึกษาหาความรู้ อีกสิ่งหนึ่งที่บริษัทฯ จัดหาไว้ให้โดยคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องสามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ต ของบริษัทฯ เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในลักษณะของ สร้างฐานข้อมูลสารสนเทศ (knowledge database) เป็นที่เก็บข้อมูลต่างในการศึกษาค้นคว้าที่ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือในการนำเสนอข้อมูล และบริษัทยังมีที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ ในการให้คำปรึกษาเป็นแหล่งความรู้ที่พนักงานจะได้รับการถ่ายทอดความรู้ร่วมในโครงการต่างๆ ส่วนการสื่อสารในองค์กรได้มีการจัดสื่อเพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ความรู้ไปสู่พนักงานได้อย่างทั่วถึงเช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย และวารสารนำมาจัดระบบให้เข้าถึงและค้นหาเพื่อนำไปใช้งานโดยใช้หลัก 5S คือ select, simplify, share, show, search

1.2 ปัญหาในการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมนั้นสรุปได้ดังนี้คือ

สรุปของปัญหาการจัดองค์การการเรียนรู้จะแบ่งปัญหาหลักออกเป็นสามด้าน ในเรื่องการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ หลักการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ในส่วนปัญหารองเป็นทางด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ โดยมีการสรุปรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 ปัญหาหลักด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ สภาพแวดล้อม การเรียนรู้ของห้องศูนย์ความรู้ (KC) โดยมีปัญหาหลักจากเครื่องใช้กับอินเทอร์เน็ตน้อยความเร็วช้า ศูนย์ความรู้ (KC) กะดึกไม่เปิดบริการและไม่เปิดวันเสาร์

1.2.2 ปัญหาหลักด้านการจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ นั้นผู้ที่เข้าไปใช้งาน ในศูนย์ความรู้ (KC) ยังไม่เข้าใจการใช้งานมากนักต้องมีการชี้แจงเพิ่มเติมจากผู้ปฏิบัติงานให้กับผู้ที่เข้ามาใช้บริการให้เข้าใจทั่วถึง

1.2.3 ปัญหาหลักการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ การถ่ายทอดความรู้ในปัจจุบันผู้ที่เข้ามาใช้บริการจะนำไปถ่ายทอดโดยตรงและถ่ายทอดด้วยการส่งเอกสารทางอีเมลแต่ในเรื่องของการนำมาการการแชร์ข้อมูลในระบบ ของพนักงานแต่ละคนในเรื่องของ แลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นยังไม่เห็นอย่างชัดเจน แต่โดยมากเป็นกลุ่มของการทำกิจกรรมและกลุ่มการ ปฏิบัติงานมากกว่า

1.2.4 ปัญหารองด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ ในห้องศูนย์ความรู้ (KC) หนังสือบางชนิดมีน้อย ให้เวลาการยืมหนังสือน้อยเกินไป ส่วนระบบการสื่อสารในองค์กร การรับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึงยังไม่เข้าใจ การจัดกิจกรรมให้ความรู้พนักงานอาจไม่ทั่วถึง คนเยอะเวลาจำกัด จำนวนแผ่นพับมีน้อยไม่เพียงพอ ขาดการกระตุ้น แผ่นพับชำรุดข้อความขาดหาย

## 2. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้

สรุปถึงปัจจัยที่ส่งผลของการจัดการความรู้ที่ได้ออกเป็นเรื่องใหญ่ๆ สามเรื่องคือ เรื่องอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ใช้ในการประกอบการเรียนรู้ เรื่องห้องศูนย์ความรู้ (KC) การเปิดบริการ สื่อและหนังสือ เรื่องระบบการสื่อสารในองค์กร โดยมีการสรุปรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 พบว่าเรื่องอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ใช้ในการประกอบการเรียนรู้ ด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ นั้นเกิดมาจากปัจจัยหลักของสภาพการเรียนรู้ในเข้าถึงระบบ อินเทอร์เน็ตห้องศูนย์ความรู้ (KC) ความเร็วและความเร็วช้าบางครั้งเออเลอร์ไม่สามารถเข้าได้ และเครื่องไม่พอใช้

2.2 พบว่าในเรื่องห้องศูนย์ความรู้ (KC) การเปิดบริการ สื่อและหนังสือ เป็นการบริการของศูนย์ความรู้ (KC) จะไม่มีการเปิดในกะดึกและในวันวันเสาร์ไม่เปิด และการให้บริการ สื่อต่างๆและหนังสือบางชนิดที่ต้องการค้นคว้าไม่มี

2.3 พบว่าเรื่องระบบการสื่อสารในองค์กร การจัดการประชาสัมพันธ์ข่าวสารจากระบบการสื่อสารในองค์กรไม่ทั่วถึง รวมไปถึงการจัดการกิจกรรมให้ความรู้พนักงานไม่ทั่วถึงคนเยอะเวลาจำกัด จำนวนแผ่นพับมีน้อยไม่เพียงพอและยังไม่เข้าใจส่งผลถึงการศึกษาค้นคว้าความรู้ที่จะนำไปใช้เพื่อเป็นองค์ความรู้

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการความรู้ ของ บริษัท เอ็น โอเค พริซิชั่น คอม โพนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

3.1 การจัดการความรู้ในเชิงนโยบายนั้นบริษัทมีการจัดการความรู้ให้กับพนักงาน โดยการผ่านทางการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ด้วยการผสมผสานการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน จนรวมการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานการทำงานและการเข้าร่วมของพนักงานโดยพนักงานมีการจัดองค์ความรู้ ให้การจัดตั้งระบบและการจัดสภาพแวดล้อม ให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ ในห้องศูนย์ความรู้(KC) การแบ่งปันความรู้ (share) ข้อมูลต่างๆ ในระบบ ให้เข้าถึง ง่ายต่อการสืบค้น นำไปใช้ โดยการผ่านระบบเว็บไซต์ฝึกอบรม (training website) การทำงานแบบฝึกปฏิบัติงานในส่วนการทำงาน (OJT) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (kaizen) การควบคุมคุณภาพด้วยกิจกรรมกลุ่ม (QCC)

3.2 โดยภาพรวมของบริษัท มีนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน อยู่แล้ว มีการสนับสนุนและการส่งเสริมการทำงานและกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม ในการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ได้เห็น กระบวนการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นปัญหาต่างๆที่ได้จากการเก็บข้อมูลที่ได้มานั้น เพื่อนำมาแก้ปัญหาให้ตรงตามความต้องการของบริษัท ทำให้เกิดดำเนินการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดเป็นกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการทำงานและกิจกรรมจากรุ่นสู่รุ่นต่อไปในอนาคต

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเรื่องการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พริซิชั่น คอม โพนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยค้นคว้าอิสระ ได้จัดทำข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประโยชน์และแนวคิดในการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้กับองค์กรต่างๆ หรือผู้ที่เข้ามาศึกษา โดยสามารถจำแนกเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1) วัตถุประสงค์ของการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด นั้นจะกล่าวได้ว่าเป็นเพียงการศึกษาสภาพปัจจัยการจัดการความรู้ภายในองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ ของการเกิดปัญหาจากการบริหารและจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านการจัดการความรู้ในอนาคต วัตถุประสงค์ที่กล่าวมานั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นจากผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีมาเป็นแนวคิดในการศึกษาและวิจัยพบว่า การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สู่กระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บริษัทมีแนวคิดที่ “ทุกคนมีค่าต่อองค์กรเสมอ” องค์กรจะเติบโตได้ พนักงานต้องมีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับกับหน้าที่การงานของตนเอง การจะมีความรู้ได้ องค์กรต้องเริ่มโดยการจัดหาความรู้ให้พนักงาน จากนั้นพนักงานจะร่วมสร้างความรู้ใหม่ๆ บริษัทฯ จึงมีกลยุทธ์การจัดส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมช่วยสร้างความใฝ่รู้และกระตุ้นให้พนักงาน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จะทำให้เกิดกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการทำงานและกิจกรรมจากรุ่นสู่รุ่นต่อไป

2) การดำเนินการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด กล่าวได้ว่ามีรูปแบบครบถ้วนครบทุกขั้นตอนและกระบวนการ แต่ยังคงขาดเรื่องของการตรวจสอบและติดตาม จะเห็นได้จากการสรุปของปัญหาที่กล่าวถึงการสื่อสารและข้อมูลข่าวสาร การสื่อและรับข่าวสารจากระบบการสื่อสารในองค์กรไม่ทั่วถึง รวมถึงการที่ยังไม่เข้าใจ จึงส่งผลถึงการศึกษาค้นคว้าความรู้ที่จะนำไปใช้ ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับ และเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนหน้าในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ต้องช่วยกันส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานและทุกฝ่ายเล็งเห็นความสำคัญและทำให้เกิดการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

3) การสนับสนุนเพื่อให้เกิดความสำเร็จได้นั้น บริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ทุกหน่วยงานทุกฝ่ายต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีส่วนร่วม กล่าวคือ ร่วมแรงร่วมใจ สู่กระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ โดยเป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อองค์กรจะได้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

ผู้ศึกษามีประเด็นและความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1) การวิจัยและศึกษาถึงการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม ของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอม โฟเนนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด นั้นเนื่องจากบริษัทฯ มีรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ชัดเจนและทำการดำเนินการอยู่แล้ว ดังนั้นผู้ที่ศึกษาเพิ่มเติมควรศึกษาในแนวทางการนำการจัดการองค์กรการเรียนรู้มาปฏิบัติของทุกหน่วยงานและทุกฝ่าย มีความร่วมมือประสานงานกันทำการปฏิบัติทำให้เกิดเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

2) การวิจัยและศึกษาถึงการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอม โฟเนนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด พนักงานทุกคนเข้ามีส่วนร่วมการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่กระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของการเรียนรู้ และควรที่ศึกษาถึงวัฒนธรรมขององค์กรในการเรียนรู้ เพราะองค์กรที่มีพนักงานที่มีกระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ด้วยการผสมผสานการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานและกิจกรรมการเรียนรู้จนเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ให้เกิดความสำเร็จในการสร้างบุคลากรในหน่วยงาน รวมถึงทุกฝ่ายต่างๆ ในองค์กรต่อไป

**ภาคผนวก**

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กิดานันท มลิตอง. (2540). เทคโนโลยีการศึกษา และนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรมหาวิทยาลัย.
- จำเรียง วิวัฒน์ และ เบ็ญจมาศ อ่ำพันธ์. (2540). วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : คู่แข่ง.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. (2541). การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ฉลองชัย สุรวัฒนบุรณ. (2546). สารานุกรมทางเทคโนโลยีการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2545). มิติที่ 3 ทางการศึกษา: สถานการณ์ความเป็นจริง. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บ.เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2537). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดาวน้อย สุทธินิภาพันธ์. (2546). องค์กรเรียนรู้ : เอกสารประกอบการบรรยายโครงการชุมชนชีวิตธุรกิจไทย เมืองทองธานี. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- เดชนัน เทียมรัตน์ และการต์สุดา มามะศิริรานนท์. (2544). วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Center). กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเรือง ศรีเหรียญ. (2550). สถิติเพื่อการวิจัย เรียนรู้ด้วยตนเอง. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์เอ็มพันธ์ จำกัด.
- บดิน วิจารณ์. (2548). การพัฒนาองค์กร-แห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : กมลการพิมพ์แปล.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : กมลการพิมพ์.
- บุญดี บุญญาภิ และคณะ. (2547). การจัดการ ความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.

- บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิต.
- ประเวศน์ มหารัตน์กุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (Knowledge Management). กรุงเทพมหานคร : Expernet Network of Experts for Training.
- \_\_\_\_\_. (2547). การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : ชรรคมลการพิมพ์.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : อิน โนกราฟฟิกส์ จำกัด
- วีระวูช มาฆะศิริานนท์. (2548). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ซีระป้อมวรรณกรรม.
- วีรวูช มาฆะศิริานนท์. (2541). คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM. กรุงเทพมหานคร : เอกซ์เปอร์ เน็ท.
- ศรัณย์ ชูเกียรติ. (2541). เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการ องค์ความรู้ในองค์กรกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 12(4) : 12 – 14.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2547. ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษุบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุทัศน์ พะสุรัมย์. (2548). วิทยานิพนธ์สภาพและความต้องการองค์การการเรียนรู้: ของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด. (มหาชน). วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

- สมยศ นาวิการ. (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร:  
 นำอักษรการพิมพ์.
- สุพัตรา จารุวัฒนพานิช. (2543). องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางการส่งเสริมและพัฒนา  
 การเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.  
 กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรุโณทัย สิงหวราช. (2549). การจัดการความรู้ของ : บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
 สำนักงานเขตอุดรธานี. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยมหาสารคาม.
- Marquardt, M. and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization.**  
 New York : IRWIN.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). **The Learning Company : A Strategy for  
 Sustainable Development.** Berkshire: McGraw - Hill.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning  
 Organization.** Berkshive : McGraw - Hill.
- Tiwana, A. (2000). **The Knowledge management toolkit : practicecal techniques for  
 buildinga knowledge management system.** Upper Saddle River,  
 N J: Prentice Hall.

**ภาคผนวก ก**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย**

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

### 1. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 ท่าน

- 1.1 นายสุรพงษ์ ศุภจรรยา ตำแหน่งกรรมการบริหารและผู้จัดการทั่วไป
- 1.2 นายปรีดา ศรีณย์ชล ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

### 2. สัมภาษณ์ผู้บริหารดูแลโครงการ จำนวน 2 ท่าน

- 2.1 นายสรวิชัย พันธุรงค์ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- 2.2 นางวิริยา เชาววัฒนาพานิช ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

### 3. สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2 ท่าน

- 3.1 นางสาวพรพรรณ บุญพวง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ดูแลห้องศูนย์ความรู้ และควบคุมดูแลเอกสาร
- 3.2 นางสาวสุชาวดี ยันอินทร์ ตำแหน่งนักศึกษาฝึกประสบการณ์ในสำนักงานห้องศูนย์ความรู้

### 4. สัมภาษณ์ผู้ที่เข้าใช้บริการสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ จำนวน 67 ท่าน

**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถามสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับโครงการ**

## แบบสอบถามสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับโครงการ

1. ความเป็นมาของการเริ่มจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิด นโยบายการบริหารและจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การสนับสนุนและการส่งเสริมจากผู้บริหาร เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้
4. แผนงานจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้และความพร้อมด้านบุคลากร เครื่องมือในการจัดการและเทคโนโลยีในปัจจุบันและอนาคต
  5. ผลสำเร็จของการบริหารและการจัดการความรู้ในองค์กร
  6. ประวัติการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ
    - 6.1 ประวัติส่วนตัว
    - 6.2 ประวัติการทำงาน (อดีต - ปัจจุบัน)
  7. ความเป็นมาของการเริ่มจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้
    - 7.1 บริษัทของท่านมีแนวคิดในจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร เพราะอะไร
    - 7.2 มีขั้นตอนการนำแนวคิด นโยบายไปปฏิบัติ
  8. การสนับสนุนและการส่งเสริมจากผู้บริหาร เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้
    - 8.1 มีการสนับสนุนและการส่งเสริมของผู้บริหาร เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง
    - 8.2 แผนงานจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้และความพร้อมด้านบุคลากร เครื่องมือในการจัดการและเทคโนโลยีในปัจจุบันและอนาคต
      - 8.3 มีแผนงานจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
      - 8.4 แผนงานการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
      - 8.5 แผนงานการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีมาใช้ในปัจจุบันและอนาคต
      - 8.6 ผลสำเร็จของการบริหารและการจัดการความรู้ในองค์กร
      - 8.7 ผลสำเร็จของการบริหารและการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นอย่างไร

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นายอริพงษ์ อีสอาด
วัน เดือน ปี ที่เกิด	23 ตุลาคม 2507
สถานที่เกิด	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	32/1 หมู่ที่ 2 ตำบลเกาะเกิด อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13160
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532	ปริญญาตรี คุรุศาสตร์บัณฑิต สาขาเทคโนโลยีและ นวัตกรรมทางการศึกษา วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2538 – 2544	บริษัท เม็คเท็ค แมนูแฟกเจอร์ริง คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2544 – ปัจจุบัน	บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้จัดการแผนกฝึกอบรมและพัฒนา
ที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด