

ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ เพื่อการเรียนรู้: กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตรถยนต์

ยุรส ศุภรัตน์*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกระบวนการในการจัดการความรู้ในขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยใช้แบบสอบถาม 'LO Inventory and Change Readiness' ออกแบบโดยผู้วิจัย และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ 6 แห่งที่มีกำลังการผลิตรวมโดยประมาณ 89% ของอุตสาหกรรมในประเทศไทย ได้แบบสอบถามสมบูรณ์รับคืน 429 ชุด คิดเป็น 45.54% และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ปัจจัยด้วยโปรแกรมทางสถิติ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ บทบาทของผู้นำ พนักงาน แหล่งความรู้ การฝึกอบรม ความเต็มใจที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมความรู้ การเข้าถึงข้อมูลความรู้ ทั้งนี้ พบว่า คนหรือพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาไปสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยพบว่า ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้ สนับสนุนการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ ขณะที่พนักงานจะต้องรับผิดชอบตนเองในการเรียนรู้และเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ การแก้ไขปัญหาและการสร้างความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ขณะที่ปัจจัยแหล่งความรู้ การฝึกอบรม ความเต็มใจที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมความรู้ การเข้าถึงข้อมูลความรู้หรือระบบความจำขององค์การก็มีคนหรือพนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

คำสำคัญ: กระบวนการจัดการความรู้ องค์การเพื่อการเรียนรู้ อุตสาหกรรมรถยนต์

* ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เลขที่ 50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
โทร. 0 2942 8777#1312 แฟกซ์. 0 2942 8521
เมล: fbusyps@ku.ac.th, yuraporn.s@ku.th

Factors Affecting Knowledge Management Processes in a Learning Organization: Case Study of the Automobile Industry

Yuraporn Sudharatna*

Abstract

This research aims to study factors affecting knowledge management processes in a Learning Organization (LO) in the stage of knowledge acquisition, knowledge sharing and knowledge utilization. The questionnaire named 'LO inventory and Change readiness', designed by the author, is adapted and applied in this research. Data is collected through six automobile companies. The feedback forms are 429 sets which represent 45.54% of the response rate. Factor Analysis is applied as a statistic tool in this research. Result of the research shows that factors affect knowledge management processes are leader's role, employees; source of knowledge acquired; workplace training; willingness of being knowledge team; and accessible organizational memory system. Additionally, this research empathizes that the employee is one of the most important factors that enhance the knowledge management processes in LO. Either they are managers or leaders; she/he must be a role model in knowledge acquisition as well as supporting in knowledge sharing and utilization. Furthermore, employees should have self-responsibility in learning and acquire new skills, problem solving and work innovation. Additionally, source of knowledge acquire, workplace training, willingness of being knowledge team,

* Kasetsart Business School, Kasetsart University
50 Ngam Wong Wan Rd, Ladyaow, Chatuchak, Bangkok 10900, THAILAND.
E-mail: fbusyps@ku.ac.th, yuraporn.s@ku.th

and accessible organizational memory are all involve in 'human or employees' as one of the most important factors.

Keywords: *Knowledge Management Processes, Learning Organization, Automobile Industry*

บทนำ

องค์การเพื่อการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเกิดความได้เปรียบเปรียบเทียบและอยู่รอดในธุรกิจ (Sudharatna and Li, 2003) ซึ่งแนวคิดของการพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้้องค์การได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการดำเนินธุรกิจ และพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว (Senge, 1990b)

ในต่างประเทศขององค์การที่ประสบความสำเร็จจากการนำแนวคิดของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้มีหลายองค์การ เช่น Corning Co., Ltd. ซึ่งเน้นถึงคุณภาพในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน และคุณภาพนี้เองที่ทำให้้องค์การสามารถอยู่รอดได้จากการแข่งขันที่รุนแรง ขณะที่ Analog Devices Inc. ได้ใช้การขับเคลื่อนจากลูกค้าแทนจากเทคโนโลยี และปรับเปลี่ยนจากการที่แต่ละหน่วยงานทำงานอย่างอิสระมาเป็นการทำงานร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานเป็นต้น (ยุทธ ศุภรัตน์, 2553) สำหรับองค์การในประเทศไทยนั้น มักจะกล่าวถึงในเรื่องของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มากกว่าแนวคิดของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งแท้จริงแล้ว KM เป็นเพียงส่วนย่อยของ LO (Garvin, 1993) ดังนั้น จึงมักได้ยินองค์การต่าง ๆ พูดถึงส่วนของการจัดการความรู้ ซึ่งโดยแท้จริงแล้วน่าจะมีจุดมุ่งหมายที่การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้ นั้น องค์การจะต้องมีการพัฒนาความรู้ผ่านลำดับขั้นของการจัดการความรู้ กล่าวคือ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ (Sudharatna, 2004) การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกระบวนการในการจัดการความรู้ในขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ เพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นองค์ประกอบในการพัฒนาความรู้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้

อุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยถูกเลือกขึ้นมาเป็นอุตสาหกรรมตัวอย่าง การวิจัยนี้มุ่งไปที่อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์เท่านั้นไม่ได้รวมถึงชิ้นส่วนอุปกรณ์ยานยนต์และการผลิตจักรยานยนต์ ทั้งนี้เนื่องจากครั้งหนึ่งรัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุนการเป็น 'ดีทรอยต์ออฟเอเชีย' ทำให้เป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตสูงสุดของอาเซียน และเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้เข้าประเทศเป็นอย่างมากโดยในปี (มกราคม - กันยายน) 2553 มีมูลค่าการส่งออกรถยนต์ประมาณ 308,945.83 ล้านบาท (สถาบันยานยนต์, 2553) นอกจากนี้ อุตสาหกรรมนี้ยังได้รับแรงผลักดันจากความต้องการรถยนต์ประหยัดพลังงานมาตรฐานสากล หรือ อีโคคาร์อีกด้วย (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2555) อย่างไร

ก็ตาม จากสภาพการเมืองที่มีความไม่แน่นอนที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการลงทุนของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติและเป็นผู้กำหนดนโยบายต่าง ๆ ดังนั้น การนำแนวคิดของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้มาใช้จึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และเนื่องจากการเรียนรู้สำหรับบุคคลนั้นเป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุดอีกทั้งเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในองค์การก็เช่นกันจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอด ไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ ดังนั้น จึงคาดว่าผลการวิจัยนี้จะทำให้ได้ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาความรู้ และชี้้นำให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้นำไปใช้เป็นแนวทางการปรับองค์การเพื่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงยิ่งขึ้นไป เพื่อเกิดความได้เปรียบและการแข่งขันได้ของประเทศอย่างยั่งยืนในที่สุด

กระบวนการในการพัฒนาความรู้

สำหรับการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้นั้น Huber (1991) กล่าวไว้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Utilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ขั้นตอนหลักของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้นี้ เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ หรือ Knowledge Management ซึ่ง Garvin (1993) กล่าวว่า การจัดการองค์ความรู้ในองค์การเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ก) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

การแสวงหาความรู้เป็นขั้นตอนแรกในการเรียนรู้ขององค์การ องค์การจะก้าวไปสู่การพัฒนาเพื่อเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการแสวงหาความรู้โดยสมาชิกในองค์การเอง และการที่องค์การจะสามารถเรียนรู้ได้นั้น สมาชิกในองค์การแต่ละคนต่างก็จะต้องเรียนรู้

Huber (1991) ได้ให้ความหมายของการแสวงหาความรู้ว่า เป็นขั้นตอนที่องค์การทำให้ได้มาซึ่งความรู้ ภายในองค์การมีกิจกรรมหลายอย่างที่องค์การทำขึ้นทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและความรู้ ขณะที่ Davenport และ Prusak (1998) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้หมายรวมถึง การพัฒนาความรู้ภายในองค์การขึ้นมา โดยที่ความรู้ที่หามาได้นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ แต่ขอให้เป็นสิ่งใหม่สำหรับองค์การ

การสร้างความรู้ในองค์การดังกล่าว จะสามารถทำได้โดยผ่านบุคคลเท่านั้น องค์การไม่สามารถสร้างความรู้ได้โดยไม่มีคน สิ่งที่องค์การสามารถทำได้ คือ การสนับสนุนให้คนสร้างความรู้ขึ้นมา ซึ่งคนในองค์การสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นเครือข่ายความรู้ขององค์การต่อไป (Lee and Yang, 2000)

ในองค์การจะต้องมีการสร้างลักษณะการเรียนรู้ที่จะเรียนให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์การจนเป็นนิสัย และเมื่อสมาชิกแต่ละคนเรียนรู้แล้วเกิดการแบ่งปันความรู้ ความรู้ก็จะแผ่ขยายต่อไปในระดับกลุ่มหรือทีม เมื่อแต่ละทีมเกิดการเรียนรู้ก็จะมี การแผ่ขยายของความรู้ไปสู่ระดับองค์การ แต่เนื่องจากองค์การเองไม่ได้เป็นสิ่งมีชีวิตแต่เป็นกลุ่มคนที่รวมกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม การเรียนรู้ในระดับองค์การจึงต้องอาศัยทั้งคนและระบบต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ความรู้เหล่านั้นพัฒนาและคงอยู่กับองค์การ

จากการตรวจสอบวรรณกรรม พบว่า ลักษณะที่สามารถสังเกตได้เมื่อพนักงานในองค์การหรือองค์การมีการแสวงหาความรู้ (ยรพร ศุภรัตน์ และปริยานุช อภิภูณโยภาส, 2552) มีดังต่อไปนี้

- พนักงานสามารถเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและล้มเหลวของตนเอง และมีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความสำเร็จของบริษัทคู่แข่ง สามารถพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นได้ รวมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- พนักงานในองค์การทุกระดับมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน อีกทั้งรับผิดชอบตนเองในการเรียนรู้และเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ต้องการและหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน และเอาใจใส่และมุ่งมั่นต่อการทำงานให้กับองค์การ
- สามารถสื่อสารอย่างเป็นอิสระกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า Supplier คู่แข่ง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการพูดคุยข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงานตลอดจนมองว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้
- รู้สึกถึงความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ ๆ ในการทำงานหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งรู้ว่าจะทำงานที่มีความสำคัญและมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์การ
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานสนับสนุนให้พนักงานทดลองแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของทั้งตัวเองและจากผู้อื่น ให้อิสระในการทดลองทำสิ่งใหม่ถึงแม้โอกาสในการประสบความสำเร็จจะไม่สูง ตลอดจนเต็มใจยอมรับความล้มเหลวจากการทำงานและเรียนรู้จากสิ่งนั้น ๆ
- ผู้จัดการมีการตรวจสอบนโยบายของบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และจุดประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการใช้เวลาในการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ อีกทั้งเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

- ผู้จัดการได้รับการฝึกให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับพนักงาน พยายามสร้างโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน มีการจูงใจและกระตุ้นให้พนักงาน ตัดสินใจเองในสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้ รวมทั้งหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน
- ในองค์กรมีกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้กับเพื่อนต่างแผนกเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น โดยถือว่าการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน มีการจ่ายและสนับสนุนการอบรมและการวัด/การติดตามผลอย่างจริงจัง ตลอดจนนำระบบการให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทนกับผู้จัดการในการรับผิดชอบกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนา
- ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กรและพนักงานที่มีอยู่เดิม รวมทั้งมีการอบรมและการพัฒนาพนักงานที่พนักงานสามารถเข้าร่วมได้ และใช้ระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจจากการปรับปรุงทักษะและเรียนรู้จากการทำงานเพื่อตอบแทนพนักงาน

ข) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

กระบวนการในการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ทำให้ความรู้มีการกระจายไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร และถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นักวิจัยกล่าวว่า หากมีแต่การแสวงหาความรู้แต่ไม่มีการแบ่งปันความรู้ ก็จะไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การในทางปฏิบัติเท่าที่ควร

สำหรับความหมายของการแบ่งปันความรู้ นั้น Krogh (2003) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทดลองหรือลองผิดลองถูกในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการปรับการรับรู้และความเข้าใจ ระหว่างผู้ส่งและผู้รับความรู้นั้น ๆ นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้ยังเป็นการที่สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนพูดคุยกันและการสังเกตด้วย โดยเฉพาะเมื่อความรู้นั้นเป็นความรู้ประเภทที่ซ่อนอยู่ (Tacit Knowledge) และการไตร่ตรองจากการสังเกตนี้เองที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และฝึกหัดจากผู้อื่นได้

ในการแบ่งปันความรู้นั้น ยังเกี่ยวข้องกับการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ การดักจับความรู้ การทำให้ความรู้คงใจอยู่ในองค์การ ความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ การถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนการถ่ายโอนเกณฑ์และวิธีการทำงานที่ดีที่สุดทั้งในองค์การและระหว่างองค์การ และการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่กิจกรรมหรือการสื่อสารที่เป็นทางเดียว ยังมีกระบวนการในการแบ่งปัน การทดลอง การให้ผลป้อนกลับเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง มีการปรับเปลี่ยนและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ทั้งผู้รับและผู้ส่งมอบความรู้ด้วย

Yang (2007) ให้ความหมายว่า การแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกแต่ละคนเต็มใจที่จะช่วยเหลือและเรียนรู้จากผู้อื่นในการพัฒนาความสามารถใหม่ และการเรียนหมายถึง การทำความเข้าใจในรายละเอียด การซึมซับ และการประยุกต์ นอกจากนี้ ความรู้อยังสามารถเพิ่มคุณค่าได้อีกเมื่อมีการแบ่งปันและการถ่ายโอนให้กับผู้อื่น

สำหรับการประสบความสำเร็จขององค์การในระยะยาวนั้น องค์การจะต้องสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ที่หามาได้ นำมาประยุกต์ใช้และเพื่อการสร้างความรู้ใหม่ กระบวนการเรียนรู้ขององค์การที่มีประสิทธิภาพด้วยการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ จะทำให้สมาชิกแต่ละคนและองค์การมีพฤติกรรมและการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ถ่องแท้จากสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงานอยู่ และการเข้าใจสภาพแวดล้อมจะทำให้การแปลความและการตอบสนองในการทำงานได้ดีขึ้น

เป้าหมายสุดท้ายในการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์ของสมาชิกทุกคน และความรู้ที่แต่ละคนมีไปยังความสามารถขององค์การ โดยการสร้างความรู้ใหม่ ด้วยการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้ากับความรู้ที่มีอยู่เดิม และการทำให้สามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การแบ่งปันความรู้ จึงเป็นกระบวนการในการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งจะต้องรู้ว่า 'รู้อะไร' และจะเข้าไปใช้ได้อย่างไร เพื่อการถ่ายโอนและประยุกต์ใช้ความรู้นั้นในการแก้แ้งงานบางอย่างให้ดียิ่งขึ้น รวดเร็วขึ้น ต้นทุนลดลงกว่าแต่ก่อนที่เคยปฏิบัติมา (Christensen, 2007)

นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้ยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกร่วมกัน (Shared Mindset) หมายถึง การแบ่งปันและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ คุณค่า ความรู้ต่าง ๆ การสื่อสารและสารสนเทศ ด้วยการเปิดเผยอย่างจริงใจและเชื่อถือได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Ahmed, Loh, and Zriai, 1999; Appelbaum and Reichart, 1997; Dibella, 1997; Elliott, Smith and MaGuinness, 2000; Senge, 1990a; Ulrich, 1993) และการแบ่งปันความรู้ในองค์การจะพัฒนาไปได้ดียิ่งขึ้นเมื่อมีการแบ่งปันความรู้สึกร่วมกันของการเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน

จากการตรวจสอบวรรณกรรม พบว่า เมื่อพนักงานในองค์การหรือองค์การมีการแบ่งปันความรู้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ (ยุรพร ศุทธรัตน์ และปรียานุช อภิภูณโยภาส, 2552)

- พนักงานทราบจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นอย่างดี และรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ ๆ ในการทำงาน มีการเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและล้มเหลวของตนเอง ตลอดจนเต็มใจยอมรับความล้มเหลวจากการทำงานและเรียนรู้จากสิ่งนั้น

- พนักงานได้รับการสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้สึกถึงความมีอิสระในการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ และไม่กลัวที่จะพูดความในใจ สามารถพูดจาเปิดเผยตรงไปตรงมาในเรื่องสำคัญในองค์การได้ ตลอดจนสามารถรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นอิสระและมองว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้ รวมทั้งมีโอกาสนในการเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากอดีตทั้งจากบริษัทตนเองและบริษัทอื่น
- มีการเรียนรู้การทำงานจากเพื่อนร่วมงานและได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้กับเพื่อนต่างแผนกเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น มีการพูดคุยข้อคิดเห็นเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและต่างทีม สามารถพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นได้ รวมทั้งทำการถ่ายทอดความรู้โดยการพูดคุย แบ่งปันผ่านการสื่อสารด้วยใจ ทั้งนี้พนักงานมีความพอใจที่จะทำงานเป็นทีม มีการอุทิศประสพการณ์ ความคิด ให้กับทีมงานรวมทั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุนการทำงานเป็นอย่างดี
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อคิดเห็นกับลูกค้าเพื่อนำความสามารถหลักขององค์การมาใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ต้องการที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้เพื่อปรับปรุงคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันความรู้และทดลองใช้ความรู้นั้นในการทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงาน และรู้สึกมั่นใจที่จะพูดคุยข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงานหรือความรู้ในงานกับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือผู้บังคับบัญชาในการทำงาน
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ ๆ และแบ่งปันความรู้นั้นให้กับพนักงาน และมีความเอาใจใส่และมุ่งมั่นต่อข้อผูกพันที่มีต่อบริษัท
- องค์การให้ความสำคัญในการเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสอนเพื่อถ่ายทอดความรู้ได้ มีลำดับโครงสร้างในการสื่อสารที่ไม่ซับซ้อน มีการใช้สิ่งจูงใจจากการปรับปรุงทักษะและเรียนรู้จากการทำงาน เช่น ตำแหน่งสูงขึ้น การขึ้นเงินเดือน ตลอดจนมีระบบการให้รางวัลเพื่อการตอบแทนพนักงาน
- องค์การให้การสนับสนุนและปลูกฝังในเรื่องการทำงานเป็นทีมและเชื่อมั่นในความสามารถของทีม โดยทีมงานในองค์การมีการถ่ายทอดความรู้ให้ทีมอื่นเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ และความรู้เกี่ยวกับงานในองค์การได้ถูกกระจายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- การสื่อสารองค์ความรู้ในองค์การมีความชัดเจน รวดเร็ว และเข้าถึงจุดที่ต้องการ ตลอดจนมีการยอมรับและการคาดหวังข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร และสามารถ

เผชิญหน้าพูดคุยได้อย่างมีอิสระในแผนกต่าง ๆ รวมทั้งผู้จัดการสามารถสื่อสารพูดคุยได้อย่างเปิดเผยกับลูกน้อง มีการให้ออกาสพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ ๆ ในบริษัท มีการกระจายอำนาจการบริหารงานและแบ่งปันวิสัยทัศน์กับลูกน้อง รวมทั้งช่วยเหลือพนักงานในการตั้งเป้าหมายการทำงาน

ค) การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization)

การนำความรู้ไปใช้ คือ การใช้และการขยายความรู้ที่ได้มา เพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มากระทบกับองค์กร ดังนั้น การรู้ว่าจะนำความรู้ส่วนไหนและจากที่ใดมาใช้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้ (Sudharatana, 2004)

ขั้นตอนของการใช้ความรู้มีความแตกต่างไปจากขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการใช้ความรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของความจำขององค์กร (Organizational Memory System) และการได้มาซึ่งความรู้จากการเรียนรู้ในขั้นก่อน การใช้ความรู้จึงเป็นการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและนำไปสู่การกระทำ ซึ่งหัวใจของการใช้ความรู้ คือ การประสานร่วมมือกัน โดยอาจจะเป็นการประสานร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กร หรือการถ่ายโอนและใช้ความรู้ระหว่างองค์กรในรูปแบบของการสร้างเครือข่าย การเป็นพันธมิตร ซึ่งผู้จัดการจะต้องให้การสนับสนุนด้วย

นอกจากนี้ การนำความรู้ไปใช้ Sigala and Chalkiti (2007) กล่าวว่า ยังหมายรวมถึงการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) แสดงออกมาและนำไปใช้ในกระบวนการทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้นและยังเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรธุรกิจด้วย โดยที่การใช้ความรู้ที่ซ่อนอยู่นี้สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบกับองค์กร เนื่องจากการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่นี้มาใช้ในองค์กรถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์กับกระบวนการทางการจัดการ เพราะไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้หรือลอกเลียนแบบได้เนื่องจากความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล จึงยากแก่การเลียนแบบและนำมาใช้

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาที่ยืนยันว่าการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่มาใช้ในระดับปฏิบัติการจะช่วยสนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการตัดสินใจในการทำงานดีขึ้น (เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีข้อมูล และการให้บริการกับลูกค้า เป็นต้น) และยังทำให้มีทักษะในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่หลากหลายขึ้นอีกด้วย

จากการตรวจสอบวรรณกรรม พบว่า เมื่อพนักงานในองค์กรหรือองค์กรมีการนำความรู้ไปใช้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ (ยุรพร ศุภรัตน์ และปรียานุช อภิภูณโยภาส, 2552)

- พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันความรู้และทดลองใช้ความรู้นั้นในการทำงาน มีการถ่ายทอดความรู้ให้ทีมอื่น

เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์โดยมีการประสานร่วมมือกันเป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหาในงานได้และสร้างความคิดใหม่ ๆ ในกระบวนการผลิตและบริการในการทำงานได้ รวมทั้งมีการมองหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังสามารถใช้ความรู้เกี่ยวกับงานของเพื่อนร่วมงานได้ อีกทั้งได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความรู้ขององค์กรอย่างสอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมาย

- สามารถเป็นผู้นำเพื่อนร่วมงานได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จำเป็น ต้องการที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้เพื่อปรับปรุงคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ตลอดจนองค์การเองก็มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่นำเสนออยู่เสมอ รวมถึงตระหนักดีว่างานที่รับผิดชอบมีความสำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- มีอิสระที่จะใช้ความรู้ของบริษัท (Organizational Knowledge) ในการทำงาน เช่น เอกสาร คู่มือต่าง ๆ
- ผู้จัดการหรือหัวหน้างานหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน อนุญาตให้พนักงานเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจและจัดทำเป็นแผนเพื่อพัฒนาการทำงานของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ให้การสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารในการทำงานให้กับพนักงานตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน
- องค์กรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้เกี่ยวกับงานและนำไปใช้อย่างมีระบบ มีการจัดบันทึก จัดเก็บไว้ในรูปแบบที่สามารถหยิบใช้ได้ง่าย เช่น คู่มือการทำงาน ข้อเสนอแนะ การปฏิบัติ ข้อมูลใน Computer และพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้ และองค์กรเองยังมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าในการหาความรู้และกระจายความรู้ นั่นคือที่พนักงานสามารถใช้ความรู้เกี่ยวกับงานในองค์กรได้จากเอกสาร กระบวนการ (Process) วิธีการ (Practice) และประเพณีปฏิบัติขององค์การ
- มีการปรับปรุงในเรื่องกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการที่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง และมีการวัดประสิทธิภาพงานโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง มีแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับในเรื่องการส่งของตรงเวลา และคุณภาพที่เหนือกว่าไม่มีสินค้าตำหนิ หรือบริการที่ถูกลูกปฏิเสธ (Zero-reject Rate) รวมทั้งสามารถที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด
- มีการนำระบบการให้รางวัลกับพนักงานในการหาและแบ่งปันข้อมูลความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ ๆ ตลอดจนมีทางเลือกอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินในการจูงใจสมาชิกในองค์กร เช่น การเป็นพนักงานดีเด่น

จากการตรวจสอบวรรณกรรมข้างต้น พบว่า ขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้จะได้แยกจากกัน มีกิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ และบางกิจกรรมอาจจะเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ด้วย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงกระบวนการในการจัดการความรู้ เพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นองค์ประกอบในการจัดการความรู้ ในขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย

ทำการศึกษาโดยการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยแหล่งข้อมูลปฐมภูมิได้ทำการรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 6 บริษัท มีกำลังการผลิตรวม 88.92% ส่วนข้อมูลทุติยภูมิทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎี จากการประชุมวิชาการ วารสารวิชาการและหนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่มีโรงงานผลิตอยู่ในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 7 บริษัท มีกำลังการผลิตรวม 98.30% ได้แก่

- บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 36.97%
- บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 16.39%
- บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 12.47%
- บริษัท ฮอโต อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 9.66%
- บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 9.42%
- บริษัท ฮอนด้าคาร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 9.38%
- บริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด มีกำลังการผลิต 4.01%

และอีก 1.7% เป็นกำลังการผลิตจากบริษัทอื่นที่ไม่ได้ระบุไว้ (สถาบันยานยนต์, 2549)

อย่างไรก็ตาม ในปี 2555 จำนวนผู้ผลิตและกำลังการผลิตอาจเปลี่ยนแปลงไปจากวันที่เก็บข้อมูล แต่ผู้ผลิตรถยนต์ดังกล่าวข้างต้นยังคงมีกำลังการผลิตในลำดับที่ไม่แตกต่างไปจากเดิมมากนัก

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ในส่วนของอุตสาหกรรมผู้ผลิตมีพนักงาน จำนวนประมาณ 26,300 คน (ยุรพร ศุภรัตน์ และปรียานุช อภิภูณโยภาส, 2552) ส่งแบบสอบถามไปยัง

บริษัทที่ได้รับอนุญาตให้เข้าทำการวิจัยจำนวน 830 ชุด และมีบางแผนกในบริษัทที่ขอรับเป็นแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ได้แบบสอบถามรับคืนผ่านทางบริษัทจำนวน 378 ชุด และแบบสอบถามผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ 51 ชุด รวมเป็นแบบสอบถามสมบูรณ์รับคืนทั้งสิ้น 429 ชุด คิดเป็นการตอบกลับ 45.54 เปอร์เซ็นต์

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้แบบสอบถาม “LO Inventory and Change Readiness” (Sudharatna, 2004) เป็นเครื่องมือที่ออกแบบโดยผู้วิจัยและนำมาปรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยในส่วนของ “LO Inventory” มีข้อความคำถามทั้งสิ้นจำนวน 97 ข้อ

มาตรวัดที่ใช้ คือ Multiple Rating List Scale แบ่งเป็น 7 ระดับ คือ

- ระดับที่ 1: ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับที่ 2: ไม่เห็นด้วย
- ระดับที่ 3: ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย
- ระดับที่ 4: ไม่แน่ใจ
- ระดับที่ 5: เห็นด้วยเล็กน้อย
- ระดับที่ 6: เห็นด้วย
- ระดับที่ 7: เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลจัดทำโดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ ในส่วนแรกเป็นข้อมูลทั่วไปเพื่อทราบถึงลักษณะของทั่วไปของพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมรถยนต์ นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะสำคัญขององค์การที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยพิจารณาในมุมมองของกระบวนการในการจัดการความรู้ เพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบในการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนในอุตสาหกรรมนี้ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาหาค่าเฉลี่ย และวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และผลการทดสอบค่า KMO ของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เท่ากับ 0.927 0.871 และ 0.915 ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัย พบว่า ในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์นี้มีเพศชายทำงานมากกว่าเพศหญิง โดยจำนวนเกินกว่าครึ่งหรือร้อยละ 77.6 มีอายุระหว่าง 20-49 ปี ร้อยละ 70.6 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานกับองค์การที่เป็นบริษัทตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ระหว่าง 0-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.5 และทำงานกับองค์การที่เป็นบริษัทตัวอย่างระหว่าง 3-6 ปี ร้อยละ 15.6 และผู้ตอบแบบสอบถามทำงานกับองค์การที่เป็นบริษัทตัวอย่างในตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการระดับต้นถึงผู้จัดการระดับสูงร้อยละ 38.7 ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็น

พนักงานร้อยละ 61.3

ผลการศึกษาระดับค่าเฉลี่ยของกระบวนการในการจัดการความรู้ พบว่า

ขั้นของการแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 5.13 โดยลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเรียนรู้และการปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและล้มเหลวของตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 5.84 ส่วนลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในขั้นตอนนี้ คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวของบริษัทคู่แข่งโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.54

ขั้นของการแบ่งปันความรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 5.26 โดยลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้พอใจที่จะทำงานเป็นทีม และมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 5.74 ขณะที่ลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในขั้นตอนนี้ คือ การเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.83

ขั้นของการนำความรู้ไปใช้มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 5.04 โดยลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ทราบว่าจะงานที่รับผิดชอบมีความสำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 5.58 ส่วนลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในขั้นตอนนี้ คือ บริษัทไม่มีสินค้าตำหนิหรือบริการที่ถูกลบเลิก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.34

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบในการจัดการความรู้ ในขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

ในขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ พบว่า มีปัจจัย 4 ประการที่ส่งผลต่อการแสวงหาความรู้ ได้แก่

- ปัจจัยที่ 1 คือ บทบาทของผู้นำในการแสวงหาความรู้ (Leader's Role in KA)
- ปัจจัยที่ 2 คือ ความรับผิดชอบของพนักงานในการแสวงหาความรู้ (Employees' Responsibility in KA)
- ปัจจัยที่ 3 คือ แหล่งความรู้ที่แสวงหา (Source of Knowledge Acquired) และ
- ปัจจัยที่ 4 คือ การฝึกอบรมในการทำงาน (Workplace Training)

โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยในขั้นตอนการแสวงหาความรู้ดังตารางที่ 1 ในภาคผนวก ในขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้ พบว่า มีปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่

- ปัจจัยที่ 1 คือ ผู้นำสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ (Leaders' Support Knowledge Sharing)
- ปัจจัยที่ 2 คือ ความเต็มใจที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม (Willingness of Being Knowledge Team) และ
- ปัจจัยที่ 3 คือ สภาพแวดล้อมที่เปิดเผยในองค์กร (Openness in Organization)

โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยในขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ดังตารางที่ 2 ในภาคผนวก
ในขั้นตอนของการนำความรู้ไปใช้ พบว่า มีปัจจัย 4 ประการที่ส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้
ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 คือ ผู้นำให้การสนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ (Leader's Supportiveness in KU)

ปัจจัยที่ 2 คือ ความสามารถของพนักงานในการประยุกต์ใช้ความรู้ (Employees' Competency in Applying Knowledge)

ปัจจัยที่ 3 คือ ผลลัพธ์จากผลการปฏิบัติงาน (Performance Outcome) และ

ปัจจัยที่ 4 คือ การเข้าถึงถึงระบบความจำขององค์กร (Accessible Organizational Memory System)

โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยในขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้ดังตารางที่ 3 ในภาคผนวก

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในขั้นของการแสวงหา
ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้นั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามใน
ระดับ 'เห็นด้วยเล็กน้อย' ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอุตสาหกรรมดังกล่าวมีลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นองค์กร
เพื่อการเรียนรู้พอสมควร ซึ่งอาจมีสาเหตุจากเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นการร่วมทุนโดยบริษัทต่างชาติ
และมีวัฒนธรรมบางอย่างที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนการต้องถ่ายทอดความรู้
และเทคโนโลยีให้กับบริษัทลูกจึงทำให้ค่าเฉลี่ยของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำ
ความรู้ไปใช้ออกมาในระดับ 'เห็นด้วยเล็กน้อย' ซึ่งแสดงถึงการมีลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นองค์กร
เพื่อการเรียนรู้มากพอสมควร

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีกระบวนการในการจัดการความรู้ที่มีลักษณะเอื้อต่อ
การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้แล้วก็ตาม หากเพื่อการแข่งขันได้ ก็ยังคงต้องพัฒนาต่อไปอย่าง
ต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อกระบวนการจัดการ
ความรู้ดังกล่าว

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ทั้งใน
ขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ พบว่า คนหรือพนักงาน
ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือพนักงานต่างก็มีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร
เพื่อการเรียนรู้ โดยพบว่า ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการแสวงหาความรู้ เช่น
การเป็นตัวอย่างของการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองอย่าง
ต่อเนื่อง ขณะที่พนักงานก็ต้องรับผิดชอบต่อตนเองในการเรียนรู้และเพิ่มทักษะใหม่ให้ทันสมัยอยู่

ตลอดเวลาด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ในขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้ ผู้นำมีบทบาทในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ทั้งการกระจายอำนาจและการแบ่งปันวิสัยทัศน์ ขณะที่พนักงานรับผิดชอบต่อการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ส่วนในขั้นตอนของการนำความรู้ไปใช้นั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ขององค์กร เช่น การสนับสนุนให้พนักงานประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้เข้ากับการทำงาน หรือสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารการทำงานให้กับพนักงาน ขณะที่พนักงานจะต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาและสร้างความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยยังพบว่า แหล่งความรู้ และการฝึกอบรมในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแสวงหาความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นเรื่องสำคัญ และในอุตสาหกรรมนี้เองที่มีการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของการเป็นธุรกิจสีเขียว เทคโนโลยีที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน จึงทำให้ผู้ผลิตที่อยู่ในอุตสาหกรรมจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมและฝึกอบรมเรื่องใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ

ผลจากการวิจัยที่พบว่า ความเต็มใจในการเป็นส่วนหนึ่งของทีมความรู้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการในการจัดการความรู้ในขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้ นั้น อาจเป็นเพราะการทำงานใด ๆ จะประสบความสำเร็จได้ต้องใช้ความสามารถและทักษะในหลาย ๆ ด้านประกอบกัน โดยเฉพาะการบริหารจัดการงานในปัจจุบันที่เชื่อว่าพนักงานทุกคนมีความสามารถและเก่งในเรื่องที่ตนมีความชำนาญ ดังนั้น การประสานทีมงานได้อย่างสอดคล้องจะนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันและต่อยอดความรู้เดิมที่แต่ละคนมี และส่งผลให้งานของทีมหรือองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลจากการวิจัยที่พบว่า การเข้าถึงข้อมูลความรู้ขององค์กรเพื่อการนำมาใช้ในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการในการจัดการความรู้ในขั้นตอนของการนำความรู้ไปใช้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความรู้ความชำนาญที่พนักงานแต่ละคนมีอยู่นั้น ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร หากสามารถถ่ายทอดหรือจัดเก็บในรูปแบบที่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาใช้ได้ จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นการป้องกันความสูญเสียที่เกิดจากการลาออกด้วย ดังนั้น จึงพบว่าการเข้าถึงข้อมูลความรู้ขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1) จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้นำและพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับ ‘พนักงาน’ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์กร โดยองค์กรควรพัฒนาพนักงานในระดับจัดการให้เป็นแบบอย่าง

ของการเรียนรู้ การเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน การปรับปรุงตนเอง การฝึกให้สอนงาน ตลอดจนการสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง รวมไปถึงการให้พนักงานในระดับจัดการตรวจสอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ว่าเป็นไปตามทิศทางเดียวกันกับนโยบายขององค์กรและแบ่งปันวิสัยทัศน์นั้น ไปยังลูกน้อง การวิจัยครั้งนี้ นอกจากจะเป็นการยืนยันว่าพนักงานในองค์กรหรือทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนแนวคิดที่ว่าผู้นำองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรไปในทิศทางต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาความรู้เพื่อนำไปสู่การเป็น องค์กรเพื่อเรียนรู้ ผู้นำไม่สามารถกล่าวหาหรือสั่งลูกน้องว่า 'ไป.....ทำตามที่ตั้ง' ผู้นำจำเป็นต้องเป็น แบบอย่างทั้งในการแสวงหาความรู้ เป็นผู้สนับสนุนการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้อีกด้วย

2) จากผลการวิจัยที่พบว่า แหล่งความรู้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการแสวงหาความรู้ ซึ่งองค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากสิ่งที่ได้ทำไปไม่ว่าจะเป็นในแง่ของความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวโดยถือเป็น 'บทเรียนของการเรียนรู้' รวมทั้งการสนับสนุนการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน Supplier และคู่แข่งด้วย

3) จากผลการวิจัยที่พบว่า การฝึกอบรมในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการ แสวงหาความรู้ ซึ่งองค์กรควรสนับสนุนให้การอบรมและให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ตลอดจนทำการอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4) จากผลการวิจัยที่พบว่า ความเต็มใจที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมความรู้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อ กระบวนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งองค์กรจะต้องสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้เกิดการ ถ่ายทอดแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับงานให้แก่เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อม ที่พนักงานสามารถพูดคุยแบ่งปันด้วยความเปิดเผยจริงใจ หรือเป็นการสื่อสารด้วยใจ

5) จากผลการวิจัยที่พบว่า การเข้าถึงถึงระบบความจำขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีผล ต่อกระบวนการนำความรู้ไปใช้ ดังนั้น องค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานถ่ายทอดความรู้ในการทำงาน ที่ตนเองออกมาในรูปคู่มือการปฏิบัติงาน บันทึกต่าง ๆ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถ เข้าถึงและนำมาใช้ได้โดยง่าย ทั้งนี้ควรนำเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามาร่วมใช้ในการจัดเก็บองค์ความรู้ และการกระจายความรู้อีกด้วย

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปนั้น เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ใน ประเทศไทย เป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนจากต่างประเทศและได้รับอิทธิพลจากรูปแบบ วิธีการ การดำเนินการตลอดจนการบริหารงานที่อาจจะแตกต่างจากการเป็นบริษัทที่ดำเนินงานโดยไม่มี วัฒนธรรมข้ามชาติมาเกี่ยวข้อง ดังนั้น การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจและทำการศึกษาเพิ่มเติม

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดีโดยได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตลอดจนความอนุเคราะห์ร่วมมือจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

เอกสารอ้างอิง

- ยุรพร ศุภรัตน์ และปริยานุช อภิคุณโยภาส. (2552). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ *โครงการศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ (ระยะที่ 2)*. สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยแห่งชาติ พศคจิกายน.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2553). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันยานยนต์. (2549). *วารสารอุตสาหกรรมยานยนต์*. ปีที่ 3(2).
- สถาบันยานยนต์. (2553). รายงานประจำปี คำนวณที่ 9 มีนาคม 2555, จากเว็บไซต์ <http://www.thaiauto.or.th/performance/document/annual%20report%202010.pdf>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2555). *คลังเตอร์อุตสาหกรรมการผลิตและบริการ*. คำนวณที่ 8 สิงหาคม 2555, จากเว็บไซต์ <http://www.nstda.or.th/industrial-research/2818-industry-cluster>.
- Ahmed, P.K., A.Y.E. Loh, and Zairi, M. (1999). Cultures for Continuous Improvement and Learning. *Total Quality Management*. 10(4/5), 426-434.
- Appelbaum, S.H. and W. Reichart (1997). How to Measure an Organization's Learning Ability: A Learning Orientation: Part I. *Journal of Workplace Learning* 9(7): 225-239.
- Christensen, P.H. (2007). Knowledge Sharing: Moving Away from the Obsession with Best Practices. *Journal of Knowledge Management*. 11(1), 36-47.
- Davenport, T.H. and L. Prusak (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- DiBella, A. (1997). Gearing Up to Become a Learning Organization. *Journal for Quality & Participation*. 20(3), 12-15.
- Elliott, D., D. Smith, et al. (2000). Exploring the Failure To Learn: Crises and the Barriers to Learning. *Review of Business*. 21: 17-24.

- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning organization. *Harvard Business Review*. 73(4), 78-91.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. *Organizational Science*. 2(1), 88-115.
- Krogh, G.V. (2003). Knowledge Sharing and the Communal Resource. *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, M. Easterby-Smith and M.A. Lyles. UK, Blackwell Publishing Ltd.: 372-387.
- Lee, C.C. and J. Yang (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*. 19(9), 783-793.
- Senge, P.M. (1990a). *The Fifth Discipline*. London, Random House Business Books.
- Senge, P.M. (1990b). "The leader's new work: Building Learning Organization." *Sloan Management Review*. 32(1), 7-23.
- Sigala, M. and K. Chalkiti (2007). Improving Performance through Tacit Knowledge Externalization and Utilization Preliminary Finding from Greek Hotels. *International Journal Productivity and Performance Management*. 56(5/6), 456-483.
- Sudharatna, Y. (2004). Towards a Stage Model of Learning Organization Development. *Adelaide Graduate School of Business*. Adelaide, University of Adelaide: 238.
- Sudharatna, Y. and Li, L. (2003). *An Organizational Readiness-to-Change towards the Development of a Learning Organization*. The Fifth International Conference of Organizational Learning and Knowledge, Lancaster, United Kingdom.
- Ulrich, D. (1993). Profiling Organizational Competitiveness: Cultivating Capabilities. *Human Resource Planning* 16(3): 1-17.
- Yang, J.T. (2007). The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness. *Journal of Knowledge Management*. 11(2), 83-90.

Translated Thai References

- Thailand Automotive. (2006). Automotive Industry Journal. Vol. 3(2) (In Thai)
- National Science and Technology Development Agency. (2012). Industry Cluster 8 August 2010. Available from: <http://www.nstda.or.th/industrial-research/2818-industry-cluster>. (In Thai)

- Sudharatna, Yuraporn and Apibunyopas, Preeyanuch (2009) *Completed Research Report*. The Study of Learning organization Characteristics of the Automobile Industry (Phase II). Supported by Thailand Research Fund and Office of the Higher Education Commission. November. (In Thai)
- Sudharatna, Yuraporn (2010) *Learning Organization*. 2nd Edition. Bangkok. Chulalongkorn University Press. (In Thai)
- Thailand Automotive Institute. (2010) *Annual Report*. 9 March 2012. Available from: <http://www.thaiauto.or.th/performance/document/annual%20report%202010.pdf> (In Thai)

ภาคผนวก

ตารางที่ 1: การวิเคราะห์ปัจจัยในขั้นตอนการแสวงหาความรู้

	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3	ปัจจัย 4
ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง	.859			
ผู้บังคับบัญชามักจะหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับท่าน	.804			
ผู้บังคับบัญชาของท่านถูกฝึกให้สอนงานและสนับสนุนการเรียนรู้ของลูกน้อง	.798			
ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ ๆ	.793			
ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่และข้อผูกพันที่มีต่อบริษัท	.792			
ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และ share ความรู้นั้นให้กับท่าน	.776			
ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาสนใจและกระตุ้นให้ท่านตัดสินใจเองในสิ่งที่ท่านต้องการจะเรียนรู้	.746			
ผู้บังคับบัญชาของท่านพยายามสร้างโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับท่าน	.735			
ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เวลาในการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดของบริษัท	.700			
ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะตรวจสอบนโยบายของบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และจุดประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	.677			
ท่านรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ ๆ ในการทำงาน		.804		
ท่านรับผิดชอบต่อตัวเองในการเรียนรู้และเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา		.801		
ท่านมองหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น		.799		
ท่านสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน		.639		

ตารางที่ 1: การวิเคราะห์ปัจจัยในขั้นตอนการแสวงหาความรู้ (ต่อ)

	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3	ปัจจัย 4
ท่านทราบว่างานของท่านมีความสำคัญและมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายของบริษัท		.613		
ท่านเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของบริษัทคู่แข่ง			.546	
บริษัทของท่านมีการเรียนรู้จาก supplier			.494	
ท่านพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ			.456	
เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่และแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นได้			.433	
ท่านเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและล้มเหลวของตนเอง			.417	
การเรียนรู้และการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในบริษัทท่าน				.811
บริษัทของท่านมีกระบวนการอบรมเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง				.635
Eigen Value	6.340	3.136	1.691	1.356
% Variance	28.820	14.254	7.685	6.163
% Accumulate Variance	28.820	43.074	50.759	56.922
Kaiser-Meyer-Olkin KMO Sample Suitability measure = 0.927				
Bartlett Sphericity Test = 5288.188; Df = 231; Level of significant = .000				

ตารางที่ 2: การวิเคราะห์ปัจจัยในขั้นตอนการแบ่งปันความรู้

	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3
ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นหรือรื้อในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และแบ่งปันความรู้เหล่านั้นให้กับท่าน	.852		
ผู้บังคับบัญชาของท่านกระจายอำนาจการบริหารงานและแบ่งปันวิสัยทัศน์กับลูกน้อง	.842		
ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะเกี่ยวข้องกับการริเริ่มในการเรียนรู้ใหม่ ๆ	.816		
ท่านได้รับการสนับสนุนให้ share ความรู้และทดลองใช้ความรู้นั้นในการทำงาน	.814		
ท่านให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้บังคับบัญชาในการทำงาน	.771		
ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่และข้อผูกพันที่มีต่อบริษัท	.770		
ผู้บังคับบัญชาช่วยท่านในการตั้งเป้าหมายการทำงาน	.711		
ท่านพอใจที่จะทำงานเป็นทีม		.775	
ท่านรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ ๆ ในการทำงาน		.767	
ท่านกระตุ้นหรือรื้อที่จะแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงาน		.669	
ท่านเรียนรู้และปรับปรุงความสามารถในการทำงานจากประสบการณ์ความสำเร็จและล้มเหลวของท่านเอง		.564	
ท่านกระตุ้นหรือรื้อที่จะ Share และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้กับเพื่อนร่วมงาน		.494	
เพื่อนร่วมงานของท่านรู้สึกมีอิสระในการพูดคุยข้อคิดเห็นและไม่กลัวที่จะพูดความในใจ			.850
เพื่อนร่วมงานของท่านรู้สึกมีอิสระในการรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้น			.807
Eigen Value	6.067	1.808	1.117
% Variance	43.33	12.92	7.98
% Accumulate Variance	43.33	56.25	64.23
Kaiser-Meyer-Olkin KMO Sample Suitability measure = 0.871			
Bartlett Sphericity Test = 1876.015; Df = 45; Level of significant = .000			

ตารางที่ 3: การวิเคราะห์ปัจจัยในขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้

	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3	ปัจจัย 4
ผู้บังคับบัญชามักจะหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับท่าน	.859			
ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ท่านเข้ารับการอบรมเรียนรู้ในสิ่งที่ท่านสนใจและจัดทำเป็นแผนเพื่อพัฒนาการทำงานของท่านอย่างเต็มศักยภาพ	.762			
ท่านได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันความรู้และทดลองใช้ความรู้นั้นในการทำงาน	.727			
ผู้บังคับบัญชาช่วยท่านในการประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงาน	.718			
ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารในการทำงานแก่ท่าน	.685			
ท่านสามารถเป็นผู้นำเพื่อนร่วมงานได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จำเป็น	.788			
ท่านมองหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	.749			
ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในงานได้เป็นส่วนมาก	.723			
ท่านทราบว่างานของท่านมีความสำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	.715			
ท่านสามารถแก้ปัญหาและสร้างความคิดใหม่ ๆ ในกระบวนการผลิตและบริการในการทำงานได้	.529			
บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานทางการเงินดีกว่าบริษัทคู่แข่ง	.735			
บริษัทของท่านสามารถที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดทุกปี	.684			
บริษัทของท่านไม่มีสินค้าตำหนิ หรือบริการที่ถูกปฏิเสธ (Zero-reject Rate)	.584			
บริษัทของท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องการส่งของตรงเวลาและคุณภาพที่เหนือกว่า	.566			
ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทของท่านถูกจดบันทึกและท่านสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้	.718			
ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทของท่านถูกจัดเก็บไว้ในรูปแบบที่สามารถหยิบใช้ได้ง่าย เช่น คู่มือการทำงาน ข้อเสนอแนะ การปฏิบัติ ข้อมูลใน computer	.686			

ตารางที่ 3: การวิเคราะห์ปัจจัยในขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้ (ต่อ)

	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3	ปัจจัย 4
ท่านใช้ความรู้เกี่ยวกับงานในบริษัทได้จากเอกสาร กระบวนการ (process) วิธีการ (practice) และประเพณีปฏิบัติขององค์การ				.682
บริษัทของท่านมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าในการหาความรู้และกระจายความรู้				.303
Eigen Value	3.453	3.058	2.270	1.966
% Variance	19.182	16.988	12.612	10.921
% Accumulate Variance	19.182	36.170	48.782	59.703
Kaiser-Meyer-Olkin KMO Sample Suitability measure = 0.915				
Bartlett Sphericity Test = 4114.083; Df. = 153; Level of significant = .000				