

ดร.กั้ววาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กุลชาติ เงินเพิ่มพูน

รักษารีย์ หล้าจันทิก

สุรเชษฐ์ พรสมบุญกิจ

มหาบัณฑิตโครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ

เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รายงานผลการวิจัยปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ที่นำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา : บริษัท เอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด (ประเทศไทย)

[บทคัดย่อ]

ปัจจุบันนี้ รูปแบบของการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จไม่ได้เกิดจากสินทรัพย์ที่จับต้องได้อีกต่อไป แต่ได้เปลี่ยนไปอยู่ในรูปของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้ ตลอดจนการประยุกต์ใช้ข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์ อันเป็นที่มาของ “การเรียนรู้ในองค์กร” (Organization Learning) และ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) โดยที่คณะผู้วิจัยได้เลือกบริษัทเอเซอร์ฯ เพื่อเป็นกรณีศึกษา เนื่องจากบริษัท มีลักษณะที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งงานวิจัยนี้จะทำการศึกษาปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาความสามารถด้านต่างๆ โดยใช้ทั้งการสัมภาษณ์และการส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานจากฝ่ายขายที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 96 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยสร้างตัวแทนของกลุ่มตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย (Exploratory Factor analysis) จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้และจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์สูงเข้าด้วยกันและแสดงให้เห็นปัจจัยที่ควรพิจารณาเพื่อใช้เป็นตัวกระตุ้น



การเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบมีพลวัตต่อการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจในการสร้างอำนาจจากการมีข้อมูลเพื่อจูงใจบุคคลอื่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการมีวัฒนธรรมที่มีความเชื่อใจและให้ความร่วมมือกัน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำจะไม่มีปรากฏอยู่ในการจัดกลุ่มปัจจัยในผลการศึกษานี้ แต่บทบาทดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมปัจจัยที่เหลือทั้ง 4 ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

ความเป็นมา

ในอดีต ภาพของการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งเน้นไปในทางใดทางหนึ่งอย่างเด่นชัด เช่น เน้นที่การแข่งขันด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า เน้นที่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็วกว่า เน้นที่การสร้างความแตกต่างในคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ หรือเน้นที่การรับรู้ด้านคุณภาพของลูกค้า โดยองค์กรต่างก็ได้ลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เป็นจำนวนเงินมหาศาล ซึ่งดูได้จากการจัดอันดับของนิตยสารชั้นนำของโลกอย่าง Fortune ที่ได้แสดงให้เห็นว่าบริษัทชั้นนำในอดีตนั้นล้วนเป็นองค์กรที่เน้นเรื่องการลงทุนในลักษณะดังกล่าวทั้งสิ้น ในขณะที่ปัจจุบันนี้ รูปแบบของการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเป็นผลมาจากการลดลงของข้อจำกัดทางการค้า รวมไปถึงการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ (Market Liberalization) ทำให้บทบาทของข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรมีความสำคัญลดน้อยลง การผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและบริหารต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้ เป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นในการแข่งขันเท่านั้น ไม่ได้เป็นปัจจัยหลักที่จะกำหนดความสำเร็จขององค์กรในฐานะผู้ชนะได้อีกต่อไป (Porter, 1980; Selen, 2000)

จากการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น หากวิเคราะห์ให้ลึกลงไปถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factor) จะเห็นได้ชัดเจนว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จไม่ได้เกิดจากสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น เงินลงทุน เครื่องจักร หรือเทคโนโลยี อีกต่อไป แต่ได้เปลี่ยนไปอยู่ในรูปของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการ

เรียนรู้ ตลอดจนการประยุกต์ใช้ข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์ (Drucker, 1998) ทั้งนี้หมายความครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (Yeo, 2003) อันเป็นที่มาของ “การเรียนรู้ในองค์กร” (Organization Learning) และ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งจะได้กล่าวถึงในรายละเอียดต่อไป

ความหมายและความแตกต่างระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเรียนรู้ภายในองค์กร

Ortenblad (2001) ได้เสนอมุมมองเพื่อให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้และได้บอกถึงวิธีที่จะระบุความแตกต่างระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรไว้ดังนี้

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ รูปแบบขององค์กร (Form) ในขณะที่ การเรียนรู้ภายในองค์กร คือ กิจกรรมของการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นธรรมชาติ”

นอกจากนี้ Ortenblad ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมไว้อีกว่า “การเรียนรู้ภายในองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ โดยการที่บุคลากรแต่ละคนในองค์กรได้เรียนรู้...” ในขณะที่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพิจารณา รวมไปถึงเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ การนำความรู้ที่ได้เรียนรู้มานั้นไปใช้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยไม่ได้เป็นเพียงการปรับใช้เพียงชั่วคราวเท่านั้น”

จากความหมายข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงได้สรุปถึงความสัมพันธ์ระหว่าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” และ “การเรียนรู้ภายในองค์กร” ได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้มีการจัดการความรู้และนำความรู้ไปใช้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยความรู้ดังกล่าวเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์กรนั่นเอง

ในงานการศึกษาของ Selen (2000) ซึ่งได้สรุปผลการศึกษาทางงานวิจัยเชิงประจักษ์ของหลายชิ้นได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินลักษณะขององค์กรที่เข้าข่ายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้



- องค์กรได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันเชิงมหภาคจากภายนอก ซึ่งเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การสร้างความรู้ภายในองค์กร การนำความรู้ไปใช้ ตลอดจนการพัฒนาความรู้ที่ได้รับมา
- แหล่งที่มาของการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่ปัจเจกบุคคลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Proactive Learning) การแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับบุคคลอื่นๆ (Interactive Learning) และการเรียนรู้ผ่านการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่จัดไว้ (Reactive Learning)
- มีการส่งเสริมอย่างเป็นระบบเพื่อเร่งให้มีการนำความรู้ที่แต่ละบุคคลได้เรียนรู้มานั้นไปปรับใช้ร่วมกันและนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์กรร่วมกัน
- มีการสร้างความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นความรู้ที่เป็นทางการ (Formal Knowledge) และไม่เป็นทางการ (Informal Knowledge) ซึ่งเกิดขึ้นมาจากการเรียนรู้ในองค์กร
- การเรียนรู้ภายในขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงาน
- ความสอดคล้องกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงานต้องเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นั้น สามารถดำเนินไปได้เป็นอย่างดี

บริษัท เอเซอร์ จำกัด กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นรินทร์ (2547) ได้ทำการศึกษาส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ใน 3 ด้าน คือ ด้านตราสินค้าคอมพิวเตอร์พีซีที่ติดอันดับยอดเยี่ยมในปี 2547 ด้านตราสินค้าของคอมพิวเตอร์พีซีที่กลุ่มตัวอย่างต้องการซื้อในปี 2547 และ ด้านตราสินค้าโน้ตบุ๊กที่นิยมมากที่สุด ผลการสำรวจแสดงให้เห็นว่า บริษัทเอเซอร์ได้รับการลงคะแนนให้อยู่ในอันดับที่ 1 ทั้ง 3 ด้าน โดยมีคะแนนร้อยละ 19.8 27.2 และ 35.7 ตามลำดับ

ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัทเอเซอร์ ซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทคอมพิวเตอร์จากประเทศไต้หวันและมีผลการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2547 เป็นอันดับ 1 ในประเทศไทย นอกจากนี้ บริษัทเอเซอร์ ยังได้รับเลือกให้เป็นคอมพิวเตอร์ยอดเยี่ยมอันดับหนึ่งโดยนิตยสาร Reader's Digest เป็นระยะเวลาถึง 5 ปีติดต่อกัน (ปี 2542 - 2546) อีกทั้งยังเป็นผู้ผลิตคอมพิวเตอร์รายใหญ่ติดอันดับ 1 ใน 3 ของโลก ระหว่างช่วงที่เกิดสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรงอีกด้วย จากข้อมูลดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่า การที่บริษัทเอเซอร์ มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับ 1 ในประเทศไทยไม่ได้เป็นเรื่องแปลกแต่อย่างใด เพราะหากพิจารณาจากข้อมูลของต่างประเทศแล้ว บริษัทเอเซอร์ ก็ประสบความสำเร็จในอันดับต้นๆ เช่นกัน

การเลือกบริษัทเอเซอร์ เพื่อเป็นกรณีศึกษานั้น คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่กระจ่างได้ว่าเอเซอร์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นกรณีศึกษา โดยได้ทำการศึกษาจากงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน (Sambrook & Stewart, 2000; Ortenblad, 2001; O'Keeffe & Harington, 2001) และจากบทสัมภาษณ์ของผู้ก่อตั้ง ตลอดจนคณะผู้บริหารของกลุ่มบริษัทเอเซอร์ (Mathews & Snow, 1998) รวมทั้งยังได้สัมภาษณ์ Mr. Harry Yang ซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการของบริษัทเอเซอร์ จนได้ข้อสรุปว่า บริษัทเอเซอร์ มีลักษณะที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Zairi (1999) ที่ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพิจารณาจากประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) การได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมกรการเรียนรู้ในองค์กรและการเรียนรู้ที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงาน :

บริษัทเอเซอร์ เติบโตขึ้นจากการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งแตกต่างจากบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ (Multinational Enterprise) เช่น บริษัทจากอเมริกา ญี่ปุ่น หรือประเทศในกลุ่มยุโรป กล่าวคือบริษัทเหล่านี้ได้ขยายธุรกิจเข้าสู่ประเทศอื่นๆ โดยมีฐานะเป็นเพียงสาขาและยังคงใช้กลยุทธ์ ตลอดจนวิธีการดำเนินงานที่วางแผนไว้จากส่วนกลาง ในขณะที่การดำเนินธุรกิจบริษัทเอเซอร์ ในแต่ละประเทศนั้นไม่ได้อยู่ในสถานะที่เป็นสาขา แต่มีความเป็น

เอกเทศและต้องแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างจุดแข็ง โดยการร่วมมือกับพันธมิตรท้องถิ่น (Local Business Partners) ในแต่ละประเทศด้วย เพื่อให้สามารถตอบสนองกับตลาดในประเทศนั้นๆ ด้วยเหตุนี้เองทำให้บริษัทเอเซอร์ฯ ในแต่ละประเทศต้องมีการคิดและพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานและแก้ปัญหาด้วยตัวเองตามลักษณะเฉพาะของสิ่งแวดล้อมภายนอกของประเทศนั้นๆ เป็นผลให้บริษัทมีอิสระในการเรียนรู้และกำหนดรูปแบบนโยบายการแข่งขันด้วยตัวเอง แต่ยังคงสามารถใช้ทรัพยากรจากกลุ่มบริษัทเอเซอร์ฯ ได้ตามต้องการ โดยเฉพาะในเรื่องของการผลิตซึ่งเป็นจุดเด่นของบริษัทเอเซอร์ฯ เนื่องจากมีความได้เปรียบด้านเทคโนโลยีและขนาดการผลิตจึงทำให้มีต้นทุนในการผลิตที่ถูก หรืออีกนัยหนึ่งบริษัทเอเซอร์ฯ ในแต่ละประเทศนั้น จะมีการเรียนรู้ที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์เพื่อรองรับกับความต้องการอันเป็นรูปแบบเฉพาะตัวในแต่ละประเทศและยังคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากการประสานงานระหว่างบริษัทในกลุ่มเอเซอร์ฯ ผลที่ตามมาคือยอดขายที่เป็นอันดับหนึ่งในแต่ละประเทศนั่นเอง

2) การมีระบบเพื่อส่งเสริมและเร่งให้มีการนำความรู้ที่บุคลากรแต่ละคนมีอยู่ได้ถูกนำไปใช้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์กร และการเรียนรู้ในองค์กรเป็นแหล่งหรือวัตถุดิบในการสร้างความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นทางการ (Formal Knowledge) และไม่เป็นทางการ (Informal Knowledge) อย่างต่อเนื่อง :

นอกเหนือจากอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นที่มาของการเรียนรู้ที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการดำเนินงานแล้ว โครงสร้างองค์กรของกลุ่มบริษัทเอเซอร์ฯ นับว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่สนับสนุนการเรียนรู้และเร่งให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทั้งในบริษัทเอเซอร์ฯ เองและกลุ่มบริษัทเอเซอร์ฯ โดยโครงสร้างองค์กรของกลุ่มบริษัทเอเซอร์ฯ นั้น มีชื่อเรียกเฉพาะว่า “Server-Client Structure” หรือโครงสร้างองค์กรแบบแม่ข่ายและลูกข่าย โดยบริษัทที่อยู่ในต่างประเทศจะทำหน้าที่เป็นลูกข่ายและดำเนินกิจกรรมหลักในเรื่องการขายและการตลาด เช่น บริษัทเอเซอร์ฯ ในประเทศไทยนั้นอยู่ในสถานะของหน่วยธุรกิจระดับภูมิภาค (Regional Business Unit-RBU) ในขณะที่บริษัทที่ทำหน้าที่ในการผลิตและพัฒนา

เทคโนโลยีจะอยู่สถานะของหน่วยกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เป็นเสมือนแม่ข่าย ซึ่งโดยปกติแล้ว จะให้การสนับสนุนข้อมูลต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ไม่ว่าเป็นในส่วนของการผลิตหรือการผลิต เนื่องจากข้อมูลดังกล่าว เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริษัทลูกข่ายเพื่อใช้ในการแข่งขันกับตลาดระดับท้องถิ่นและทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากหน่วยธุรกิจหนึ่งสู่อีกธุรกิจหนึ่ง

ในทางตรงกันข้าม บางครั้งหน่วยธุรกิจระดับภูมิภาคต่างๆ ก็สามารถอยู่ในสถานะของการเป็นแม่ข่ายซึ่งจะให้ข้อมูลย้อนกลับทางด้านการตลาดและความต้องการใหม่ๆ จากลูกค้าเพื่อใช้เป็นข้อมูลให้หน่วยธุรกิจระดับกลยุทธ์ ถ่ายทอดให้กับหน่วยธุรกิจระดับภูมิภาคในประเทศอื่นต่อไป โครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ทำให้ความรู้ของบุคลากรในหน่วยธุรกิจระดับภูมิภาคอันเป็นสิ่งสำคัญยิ่งนั้นได้ถูกส่งต่อแลกเปลี่ยนระหว่างกันทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับหน่วยธุรกิจ และในกลุ่มบริษัทเอเซอร์ฯ ซึ่งเป็นตัวเร่งให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องในที่สุด

3) แหล่งที่มาของการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรแต่ละคนในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เรียนรู้ด้วยตัวเอง (Proactive Learning) การแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันกับบุคคลอื่นๆ (Interactive Learning) และการเรียนรู้ผ่านการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่จัดไว้ (Reactive Learning) :

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการของเอเซอร์ฯ ประเทศไทย พบว่าแหล่งที่มาของความรู้ที่พนักงานของเอเซอร์ฯ ได้รับการถ่ายทอดนั้น ส่วนใหญ่แล้วเป็นการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงานซึ่งพนักงานแต่ละคนมีโอกาสที่จะหมุนเวียนการทำงานไปสู่แผนกอื่นๆ ในสายงานเดียวกัน ทั้งโดยการร้องขอและได้รับการแนะนำจากบุคคลอื่นในองค์กร ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ที่เริ่มต้นด้วยตนเอง รวมทั้งยังมีการเรียนรู้ที่เกิดจากสิ่งที่บริษัทฯ จัดไว้ผ่านรูปแบบของการทำงาน ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้อีกรูปแบบหนึ่งเช่นกัน (Jarvinen & Poikela, 2001) นอกจากนี้ผู้จัดการแผนกยังสามารถมอบหมายงานในลักษณะเป็นโครงการให้กับพนักงานในหน่วยงานของตน โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับแผนกอื่นๆ และมีการทำงานร่วมกันเป็นผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างแผนกอีกด้วย



อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่งจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์มากเพียงใด ต้องใช้เกณฑ์ในการประเมินโดยละเอียดรวมถึงการเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับบริษัทอื่นๆ เช่น ในกรณีงานวิจัยของโดย Zairi (1999) และต้องทำการศึกษาในลักษณะข้ามช่วงเวลา (Longitudinal) ซึ่งต้องใช้เวลาค่อนข้างมากเพื่อประเมินความสมบูรณ์แบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การประเมินโดยละเอียดเช่นนี้จึงควรอยู่ในส่วนของการศึกษาเพิ่มเติมซึ่งงานวิจัยนี้ได้พิจารณาโดยอาศัยเกณฑ์พิจารณาที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าบริษัทเอเซอร์มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจะได้นำมาศึกษาในส่วนของบริษัทที่สนับสนุนการเรียนรู้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

มุ่งศึกษาปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาความสามารถด้านต่างๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยได้ทำการศึกษารณีของบริษัทเอเซอร์ฯ ในฐานะตัวแทนบริษัทเทคโนโลยีได้วันที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำผลที่ได้จากงานวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรในด้านการแข่งขัน

2. เพื่อประยุกต์ใช้ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้กับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านผลิตและจำหน่ายคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กรอบทฤษฎีวรรณกรรม เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา (Literature Review for Conceptual Framework Development)

กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) และบทบาทของผู้นำต่อกระบวนการเรียนรู้

การเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรนั้น เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. วิธีการเรียนรู้ (The “hows” of learning)
2. สิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ (The “whys” of learning) และ
3. หัวข้อของการเรียนรู้ (The “whats” of learning)

องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้นำในองค์กรมีรูปแบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนองค์ประกอบของการเรียนรู้ และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดย Buckler (1998) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำต่อกระบวนการเรียนรู้ไว้ 3 บทบาทดังต่อไปนี้

1. พัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังและต้องการให้ประสบความสำเร็จ
2. ค้นหาสาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางกำจัดอุปสรรคนั้นๆ
3. สนับสนุนให้เกิดการทดลองความคิดใหม่ พร้อมทั้งมีการควบคุมความเสี่ยงของการทดลองดังกล่าว

ปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

นอกเหนือจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว Sambrook & Stewart (2000) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

การเรียนรู้โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พบว่ามีองค์ประกอบ 4 ด้าน ที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ (Motivation) องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม (Culture) และองค์ประกอบด้านโครงสร้างการปฏิบัติงานขององค์กร (Pragmatics)

องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ (Motivation): เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้และ/หรือพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าวเป็นลักษณะของแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ทั้งนี้มีผลการศึกษาของ Cheng & Ho (2001) ซึ่งได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Learning Motivation) การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) และความมุ่งมั่นในอาชีพการงาน (Career Commitment) โดยหมายรวมถึงการที่พนักงานมีความสนใจในการพัฒนาและการเป็นที่ต้องการในสายงานของตน (Personal Development & Employability) ผลของการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นในอาชีพการงานและการมีส่วนร่วมในงานมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้และมีการส่งผ่านความรู้นั้นไปใช้ในการทำงานของตนอย่างมีนัยสำคัญ

องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development): ได้แก่ การที่องค์กรเข้ามามีบทบาทต่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในรูปแบบที่นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมโดยตรง เช่น การให้คำปรึกษา การให้ข้อมูล ป้อนกลับ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาต่างๆ และการสร้างกลุ่มเพื่อทำงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม (Culture): คือ วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้โดยพิจารณาจากระดับความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์กร (Level of Trust) และพฤติกรรมที่แสวงหาปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (Problem Seeking/Solving) ทั้งนี้ในงานวิจัยของ Goh (2002) & Kasper (2002) ได้สรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ภายในองค์กร ความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์กร พฤติกรรมในการมุ่งหาปัญหา ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (Problem Seeking/Solving) พบว่า ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทาง



เดียวกัน ซึ่งหมายความว่าในองค์กรที่มีความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์กรและมีพฤติกรรมแสวงหา ตลอดจนการแก้ไขปัญหาขององค์กรสูง ก็จะมีการเรียนรู้ภายในองค์กรในระดับสูงด้วยเช่นกัน

องค์ประกอบด้านโครงสร้างการปฏิบัติงานขององค์กรที่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าระเบียบวิธีการปฏิบัติ (Pragmatics): ในงานวิจัยของ Sambrook & Stewart (2000) & Kasper (2002) & Darroch & McNaughton (2003) ได้ทำการศึกษาองค์กรที่เน้นการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด (Market Orientation Company) โดยในแง่ทฤษฎีซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรที่มีการจัดความรู้ (Organizational Knowledge Management) เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรจะมุ่งเน้นในเชิงปฏิบัติ โดยองค์กรรูปแบบนี้ได้รับการออกแบบวิธีการดำเนินงานให้เปลี่ยนแปลงไปตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง (Pragmatic) มากกว่ายึดติดกับรูปแบบการดำเนินงานเดิมอยู่ตลอดเวลา (Normative) จึงถือได้ว่าองค์ประกอบด้านโครงสร้างการปฏิบัติงานขององค์กร (Pragmatics) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

วิธีการเรียนรู้ สามารถแยกได้เป็นสองแนวทางกว้างๆ ได้แก่

1. การเรียนรู้ที่เกิดจากการถูกสอน (Taught Model) และ
2. การเรียนรู้ที่เกิดจากการค้นพบ (Discovery Model)

ทั้งสองรูปแบบมีวัตถุประสงค์และนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังที่แตกต่างกัน ดังนี้

	การเรียนรู้โดยการถูกสอน (Taught Model)	การเรียนรู้โดยการค้นพบ (Discovery Model)
วิธีการ	เป็นการเรียนรู้ทฤษฎีซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการทำวิจัยและการเรียนการสอนที่มีแบบแผน (Application)	เป็นการเรียนรู้โดยการระบุถึงปัญหาและทำการทดลองเพื่อหาทางออกให้กับปัญหานั้นๆ
จุดที่ให้ความสนใจ (Focus)	ให้ความสำคัญกับผู้สอนเป็นหลัก การเรียนรู้จะถูกจัดขึ้นโดยองค์กร	ให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นหลักและการเรียนรู้เกิดขึ้นโดยตัวผู้เรียนเอง
แรงจูงใจ	จากปัจจัยภายนอก (Extrinsic)	จากปัจจัยภายใน (Intrinsic)
ข้อดี	มีความสม่ำเสมอ (Consistency) สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันได้ (Conformity)	นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) นำไปสู่นวัตกรรม (Innovation)
ข้อเสีย	อาจส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในส่วนบุคคลของผู้เรียน อาจนำไปสู่ข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้	ประเด็นความสนใจอาจเป็นความสนใจของบุคคลมากกว่าขององค์กรซึ่งทำให้องค์กรไม่ได้รับประโยชน์เต็มที่จากการเรียนรู้ของพนักงานคนนั้นๆ มีความเสี่ยงสูงที่จะไม่ประสบความสำเร็จ

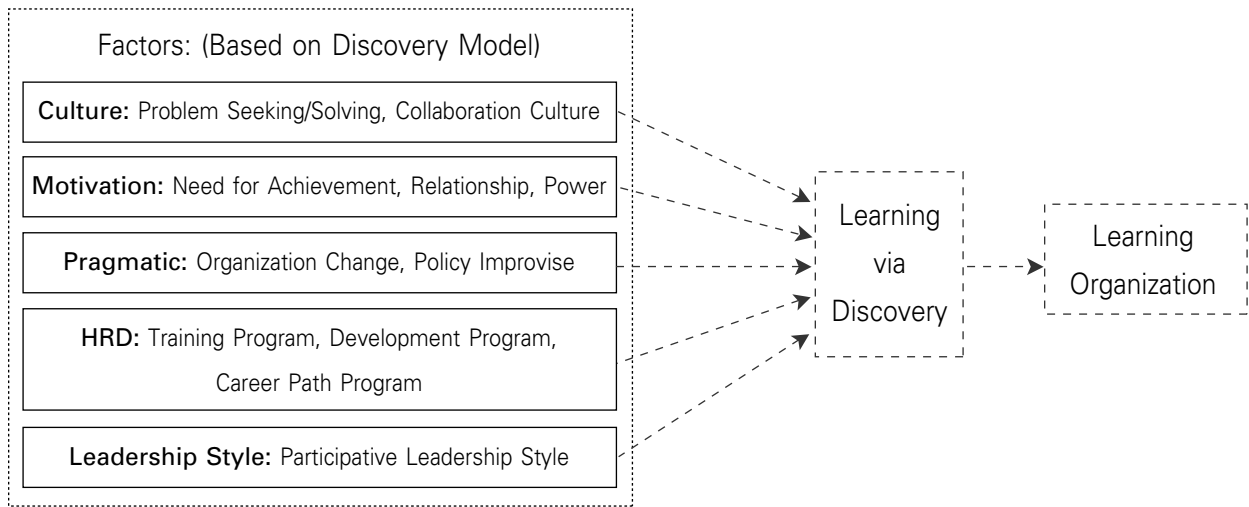
แหล่งข้อมูล : Buckler, Bill (1998), "Practical steps towards a learning organization: Applying academic knowledge to improvement and innovation in business process", The Learning Organization, Vol. 5, 15-23.

Buckler (1998) ได้ให้ความเห็นว่า ในแง่ของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้านั้น การเรียนรู้โดยการค้นพบ (Discovery Model) ถือเป็นวิธีที่ให้ผลดีกว่าการเรียนรู้โดยการถูกสอน (Taught Model) และเมื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้ ที่มุ่งศึกษาปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่นำไปสู่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในภาวะการณแข่งขันปัจจุบันแล้ว รูปแบบของกระบวนการเรียนรู้โดยการค้นพบ จึงถือเป็นแนวทางคณะผู้วิจัยใช้เป็นกรอบงานวิจัยนี้

กรอบแนวความคิดงานวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คณะผู้วิจัยมุ่งประเด็นไปที่การหาปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ในรูปแบบของการเรียนรู้โดยการค้นพบ (Discovery Model) ตามงานวิจัยของ

Buckler (1998) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันที่จำเป็นต่อการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรในสภาวะปัจจุบันได้ดีกว่าการเรียนรู้ในรูปแบบของการถูกสอน (Taught Model)



** งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาในขอบเขตของปัจจัยตามกรอบ

วิธีวิจัย ประชากรเป้าหมาย และช่วงเวลาที่ศึกษา

งานวิจัยเชิงสำรวจ การวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์ระหว่างเดือนสิงหาคม 2547 ถึงเดือนกันยายน 2547 ซึ่งแบ่งการสัมภาษณ์เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอเซอร์ฯ และสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนของบริษัท ได้แก่ บริษัทเอเซอร์ฯ และอีกสองบริษัทที่เป็นตัวแทนของบริษัทคอมพิวเตอร์สัญชาติอเมริกันและญี่ปุ่น ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ภาพของสถานการณ์ในการแข่งขัน ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของบริษัท และปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของทั้งอุตสาหกรรม กลุ่มประชากรในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนของบริษัทนั้น ได้แก่ พนักงานจากฝ่ายขาย ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารบริษัทเอเซอร์ฯ ที่ระบุว่าพนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่สามารถสร้างผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้มากที่สุด

งานวิจัยเชิงทดลอง การวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามระหว่างเดือนตุลาคม 2547 โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานของบริษัทเอเซอร์ฯ ที่ทำงานอยู่ในระดับที่ต้องใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge Worker) และปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวนทั้งสิ้น 96 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอเซอร์ฯ) เป็นการศึกษาเพื่อเป็นการยืนยันตัวแปร ซึ่งเป็นปัจจัยการเรียนรู้ที่ได้จากการทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายในงานวิจัยเชิงสำรวจวิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยสร้างตัวแทนของกลุ่มตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Exploratory Factor Analysis) ซึ่งทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดขึ้นได้ เพื่อจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์สูงเข้าด้วยกันและแสดงให้เห็นปัจจัยที่ควรพิจารณาเพื่อใช้เป็นตัวกระตุ้นการเรียนรู้ในองค์กร

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

- ค่า Reliability เท่ากับ 87.37% แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือ สามารถใช้เป็นข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างได้

- การทดสอบ Internal Consistency ของคำถามทั้งหมดที่ใช้ในแบบสอบถาม ซึ่งมีคำถามทั้งหมด 24 ข้อ ได้ค่า Coefficient Alpha เท่ากับ 0.8705 โดยในแต่ละปัจจัยมีผลในการทดสอบ Internal Consistency ก่อนทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

- ผลการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ด้วยโปรแกรม SPSS Version 11 โดยในขั้นต้นจะเป็นการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ปัจจัยจากค่า KMO ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.675 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง (Hair, Anderson, Tatham and Black, 1995) และได้มีการทดสอบสมมติฐานโดยพิจารณาจากค่า Bartlett's Test ได้ค่า Significance เท่ากับ 0 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธ H_0 หมายถึง ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์ปัจจัยได้

- ผลการพิจารณาค่า Factor Loading จนได้ตัวแปรที่มีค่า Factor Loading มากกว่า 0.65 โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากเกณฑ์ที่กำหนดว่ากรณีที่มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 70 ค่า Factor Loading ที่เหมาะสมคือ 0.65 (Hair, Anderson, Tatham and Black, 1995)

- สรุปค่า Factor Loading จากตัวแปรทั้งสิ้น 24 ตัวแปรที่มีค่า Factor Loading มากกว่า 0.65 จำนวน 9 ตัวแปร สามารถแบ่งเป็น 4 ปัจจัย จากปัจจัยเริ่มต้นในการศึกษาทั้งสิ้น 5 ปัจจัย อันเป็นผลจากวิธีการทางสถิติ โดยจะเห็นได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ซึ่งไม่มีปรากฏอยู่ในการจัดกลุ่มปัจจัยในผลการศึกษานี้ ทำให้ผลการศึกษาที่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Model ของ Buckler (1996 และ 1998) และสอดคล้องกับผลการศึกษากการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า “ผู้นำ” มีบทบาทในการสนับสนุนการเรียนรู้ แต่บทบาทดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ที่เหลือทั้งนี้ปัจจัยที่เหลือทั้ง 4 ปัจจัยนั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนได้สูงถึง 80.75% หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ปัจจัยเพียง 4 ปัจจัย

ข้างต้นนั้นสามารถใช้ในการอธิบายถึงปัจจัยที่ใช้กระตุ้นการเรียนรู้ในองค์กรได้สูงถึง 80.75%

สรุปผลการจัดกลุ่มปัจจัย

ปัจจัยที่ 1 โครงสร้างองค์กรแบบมีพลวัตต่อการเรียนรู้ในองค์กร : กลุ่มปัจจัยนี้เป็นกลุ่มปัจจัยที่แสดงถึงสภาวะการเปลี่ยนแปลงและพลวัตของโครงสร้างองค์กร (Change and Dynamic Organization Structure)

ข้อคำถาม : “องค์กรของท่านมีการทดลองวิธีการทำงานหรือแนวความคิดใหม่สม่ำเสมอ” แสดงให้เห็นถึงการยอมรับการทดลองแนวความคิดหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรของ Goh (2002) ที่กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของการแสวงหาและแก้ไขปัญหาในองค์กร (Problem Seeking/Solving Culture) และทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติในการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ข้อคำถาม : “งานที่ท่านทำมีความหลากหลาย ทำทายไม่น่าเบื่อ” แสดงถึงลักษณะของการทำงานที่มีความหลากหลาย (Task Variety) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบริบทการทำงานและการที่บุคลากรได้มีโอกาสทำงานที่มีความหลากหลาย ทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลต่างหน่วยงานทั้งจากภายนอกและ/หรือภายในองค์กร รวมถึงสามารถผสมผสานข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆ เข้ากับงานที่ตนทำอยู่ได้ (Jarviene & Poikela, 2001)

ข้อคำถาม : “องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและ/หรือ โครงสร้างองค์กร เพื่อทำให้มีผลการทำงานดีขึ้นอยู่เสมอ” ในทางทฤษฎีแล้วการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กร (Zairi, 1999 อ้างถึงใน Yeo, 2002) แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานเป็นหลักและอาจจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to



Change) อันเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีโครงสร้างแบบดั้งเดิมและมีลำดับชั้นการบริหาค่อนข้างสูง (Kinman & Kinman, 2001)

ดังนั้น ในกรณีของบริษัทเอเซอร์ฯ ซึ่งปรากฏว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรแบบพลวัตถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันโดยมีค่าระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และมีค่า Factor Loading สูงกว่า 0.65 จึงมีแนวโน้มที่เชื่อถือได้ว่าบริษัทเอเซอร์ฯ เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรและมีแบบแผนการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้โดยเฉพาะในรูปแบบของการเรียนรู้ โดยการค้นพบตามแนวความคิดของ Buckler (1998) ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร

ปัจจัยที่ 2 แรงจูงใจในการสร้างอำนาจจากการมีข้อมูลเพื่อจูงใจบุคคลอื่น (Need for Information Power Motivator) : Kinman และ Kinman (2001) ได้กล่าวถึงบทบาทของแรงจูงใจภายในต่อการเรียนรู้ว่าเป็นเกณฑ์ขั้นต้นในการสร้างและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Prerequisite for Generative Learning Organization) การศึกษาข้างต้นยังได้อ้างถึงงานของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้กล่าวถึงอิทธิพลของแรงจูงใจดังกล่าวว่า จะทำให้บุคคลากรมองการเรียนรู้เป็นสิ่งท้าทาย และจะยอมรับในความซับซ้อนตลอดจนความไม่ชัดเจนในประเด็นต่างๆ เมื่อเริ่มทำการเรียนรู้ และมีความยืดหยุ่นทางความคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งจะให้เป็น

ผู้ที่มีการรอบแนวความคิดและการประมวลข้อมูลข่าวสารได้ดีขึ้น

กลุ่มปัจจัยนี้เป็นตัวแทนแรงจูงใจในการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ McClelland (1961 อ้างถึงใน สมยศ 2543) ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยข้อความถาม : “การทำงานของท่านมีอิทธิพลในการควบคุมคนอื่นได้” และ ข้อคำถาม : “ท่านมีโอกาสในการชักจูงบุคคลอื่นๆ ให้เห็นด้วยกับความคิดเห็นของท่าน” แสดงถึงความต้องการในการมีอำนาจ เพื่อที่จะจูงใจหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นด้วยการครอบครองข้อมูลหรือข่าวสารที่จำเป็นในการทำงานในขณะที่ผู้อื่นไม่มี

ในกรณีของบริษัทเอเซอร์ฯ การที่มีแรงจูงใจดังกล่าวเป็นความต้องการด้านอำนาจ เป็นแรงจูงใจหลักในการเรียนรู้ (ทดสอบด้วยค่าความมั่นในที่ร้อยละ 95 และมีค่า Factor loading มากกว่า 0.65) ซึ่งอธิบายได้ว่าความต้องการที่จะเรียนรู้ของบุคลากรในบริษัทเอเซอร์ฯ นั้น เป็นไปเพื่อการสร้างอำนาจในการโน้มน้าวและจูงใจเพื่อนร่วมงาน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การทำงานของตนกลุ่ม หรือองค์กรเป็นไปในทางที่ตนเห็นว่าถูกต้องสมควร ซึ่งผลทางสถิตินี้สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ เกี่ยวกับแนวทางในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากร โดยบริษัทสนับสนุนให้ใช้ข้อเท็จจริงเป็นหลักมากกว่าใช้อำนาจทางการเมือง (Politic Power) ในการยุติข้อโต้แย้งจากการทำงาน

ปัจจัยที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) : บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรได้รับการยืนยันว่ามีอยู่จริงในบริษัทเอเซอร์ฯ ผ่านกลุ่มปัจจัยที่ 3 ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม : “องค์กรนี้มีการฝึกอบรมหลักสูตรที่จำเป็นต่อการทำงานให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ” และข้อคำถาม : “องค์กรนี้ มีรูปแบบการพัฒนาทักษะการทำงานที่หลากหลายให้กับพนักงาน นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้อง (เช่นการให้คำปรึกษา การให้ข้อมูลย้อนกลับ การมอบหมายงานในลักษณะเป็นโครงการ)” โดยข้อคำถามแรกเป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ในขณะที่ข้อคำถามหลังนั้นเป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เช่น การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา การรับมือกับรูปแบบการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะการประสานงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในแง่ของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรถือว่าบริษัทเอเซอร์ฯ ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากแนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพ เช่น การวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path Planning) การพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อรองรับการเติบโตในสายงาน และการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานขององค์กรในภาพรวม ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับของกลุ่ม และในระดับขององค์กร (Rothwell, 1992 อ้างถึงใน เมธาคุณิ, 2004) ซึ่งปรากฏอยู่ในข้อคำถามอื่นที่เกี่ยวข้องนั้น ไม่ปรากฏบทบาทชัดเจนเมื่อเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยมีค่า Factor Loading น้อยกว่า 0.65 ซึ่งถือเป็นค่าที่ยอมรับไม่ได้ในการจัดกลุ่มปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ในงานวิจัยนี้

ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมที่มีความเชื่อใจและให้ความร่วมมือกัน (Collaborative Culture) : กลุ่มปัจจัยนี้เป็นการวัดความเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามข้อคำถาม : “การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานระหว่างกลุ่ม พนักงานถือเป็นเรื่องธรรมดาในที่ทำงานของท่าน” และความร่วมมือระหว่างพนักงานตามข้อคำถาม : “พนักงานในองค์กรของท่านให้ความร่วมมือกัน

ในการทำงานข้ามสายงานเป็นอย่างดี” ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจัดเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการถ่ายทอดความรู้ในที่ทำงาน (Goh, 2002) โดยการให้ความเชื่อถือและความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร จะสนับสนุนกระบวนการกระจายความรู้ซึ่งอยู่ในวัฏจักรของการจัดการความรู้ในองค์กรที่ประกอบด้วย การสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ (Creation) การปรับใช้ความรู้ให้เข้ากับธรรมชาติขององค์กร (Adoption) การกระจายความรู้ในองค์กร (Dissemination) และการปรับปรุงความรู้ให้ดีขึ้น (Revision) (Bhatt, 2000) หากบุคลากรยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้มาก ก็จะทำให้โอกาสที่จะเกิดการถ่ายทอดความรู้ทั้งที่เป็นปรากฏให้เห็นได้ชัดเจน (Extrinsic Knowledge) และความรู้แอบแฝง (Intrinsic Knowledge) ได้มาก ซึ่งทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. แม้ว่าในงานวิจัยของ Yeo (2002) จะเสนอไว้ว่าการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และผลของการเรียนรู้ควรมีวิธีการวัดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น อันเนื่องมาจากการเรียนรู้ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นการยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการนำความรู้นั้นไปใช้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มีขอบเขตอยู่ในการหาปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยไม่ได้ศึกษาถึงระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการศึกษา ซึ่งทำให้ไม่สามารถทำการเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงเวลาที่แตกต่างกันได้มากพอที่จะสังเกตถึงการเปลี่ยนแปลงด้านผลการดำเนินงานอันเนื่องมาจากการเรียนรู้ได้

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้จำกัดกลุ่มประชากรเฉพาะบุคลากรบริษัทเอเซอร์ฯ ที่สังกัดสำนักงานในกรุงเทพฯ และเฉพาะเจาะจงว่าเป็นบุคลากรในระดับที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Knowledge Workers) ซึ่งระบุโดยเกณฑ์ของบริษัทเอเซอร์ฯ เท่านั้น โดยไม่รวมถึงบุคลากรในสาขาต่างจังหวัด ซึ่งมีจำนวนน้อยและโดยส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ใช้ทักษะในระดับที่น้อย (Less Skilled Workers)

3. แม้ว่าผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท เอ เซอร์ จะระบุว่า กลุ่มพนักงานขาย คือ กลุ่มพนักงานที่สามารถสร้างผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้มากที่สุดก็ตาม แต่เนื่องจากขนาดของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา (กลุ่มพนักงานขาย) มีจำนวนเพียง 27 คน ทำให้ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยทางสถิติที่นำมาใช้ คณะผู้วิจัยจึงต้องทำการแจกแบบสอบถามกับพนักงานที่เป็นกลุ่มที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Knowledge Workers) ที่ทำงานอยู่ในเขตกรุงเทพฯ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

4. งานวิจัยในครั้งนี้เป็นลักษณะของกรณีศึกษา กลุ่มตัวอย่างเพียงองค์กรเดียว ทั้งนี้ในองค์กรอื่นซึ่งมีนโยบายการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างออกไป อาจจะทำให้ผลการวิจัยมีความแตกต่างไปจากผลที่ได้รับจากการศึกษาในงานวิจัยนี้

5. เกณฑ์ที่เหมาะสมของจำนวนกลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวน 6-10 เท่าของจำนวนตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ดีที่สุดสำหรับใช้สถิติวิเคราะห์ปัจจัยนั้นควรมีจำนวนตั้งแต่ 100 หรือมากกว่า ซึ่งงานวิจัยนี้ มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 70 ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ข้างต้น ดังนั้นจึงต้องเลือกใช้เกณฑ์ค่า Factor Loading ที่มีค่ามากกว่า 0.65 เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้สถิติวิเคราะห์ปัจจัยในการอธิบายถึงผลการวิจัย ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. ในการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ผู้บริหารควรคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก เพื่อให้ทิศทางการพัฒนาเป็นไปในทางเดียวกันกับแนวทางการพัฒนาองค์กรที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยบทบาทของผู้บริหารไม่จำเป็นที่การกำหนดหัวข้อและวิธีการเรียนรู้แบบตายตัวให้กับบุคลากรทุกคนในหน่วยงานเสมอไป แต่ควรที่จะชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน และ

ชี้แนะว่าจะทำอะไรคือสิ่งที่บุคลากรแต่ละคนควรจะเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ



2. เพื่อที่จะทำให้การกระจายความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรสร้าง/สนับสนุนค่านิยมและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเชื่อใจกัน รวมถึงแสดงออกและยอมรับฟังความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างเปิดเผยกับทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็ต้องย้าให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานเห็นความสำคัญของข้อคิดเห็นที่มาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตนด้วย

3. ผลจากการศึกษาและการทบทวนวรรณกรรม คณะผู้วิจัยพบว่าแรงจูงใจภายในเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร ดังนั้นในการตั้งวัตถุประสงค์การพัฒนาองค์กร ผู้บริหารควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Personal Goals) ของพนักงานในแง่ของการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน และการได้รับการยอมรับ ในฐานะผู้นำในตำแหน่งภายในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งทำให้ทั้งสองส่วนมีความสอดคล้องกัน เพื่อทำให้บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

4. แผนการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรจัดทำขึ้นนั้นควรรองรับทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคลากรทั้งในระยะสั้นซึ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานนั้นๆ เป็นหลัก และในระยะยาวเช่นการพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะทางการบริหารจัดการหน่วยงานหรือเพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร นอกจากการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวยังจะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในงานและมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอีกด้วย (Cheng and Ho, 2001)

5. เพื่อให้การเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ผู้บริหารควรคำนึงถึงการออกแบบงานและโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร โดยการออกแบบองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในต่างหน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนมุมมองในการทำงานระหว่างกันได้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อทำให้การถ่ายทอดความรู้ในองค์กรเกิดขึ้นทั้งในเรื่องขององค์ความรู้ที่จับต้องได้ เช่น ความรู้ในคู่มือการทำงาน กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ระบุไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น และในส่วนขององค์ความรู้ที่จับต้องได้ยาก เช่น ความรู้ในการคิดวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งองค์ความรู้ประเภทหลังนี้มักเป็นความรู้ที่ทำให้เกิดความแตกต่างของงานระหว่างองค์กรได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากขอบเขตของงานวิจัยนี้จำกัดเพียงหาปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังกล่าวกับระดับของการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลถึงการดำเนินงาน โดยการศึกษาแบบเก็บข้อมูลแบบต่างช่วงเวลา (Longitudinal Period) และอาศัยวิธีทางสถิติแบบวิเคราะห์ Path Analysis เช่น โปรแกรม Lisrel เป็นต้น

2. งานวิจัยนี้เป็นลักษณะของกรณีศึกษา ซึ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างเพียงองค์กรเดียวในฐานะตัวแทนบริษัทจากประเทศไต้หวัน จึงควรขยายกลุ่มประชากรให้กว้างขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมทั้งอุตสาหกรรมในงานวิจัยครั้งต่อไป ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขอบข่ายที่จะนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้กับทั้งอุตสาหกรรม



บรรณานุกรม

- นรินทร์ ดันวัฒน์เสรี (2547), “การศึกษา ส่วนแบ่งทางการตลาดและรูปแบบ การดำเนินงานธุรกิจของธุรกิจคอมพิวเตอร์ ในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท เอเซอร์ จำกัด 2547”.
- เมธาวุฒิ พิธีพรวิฑูร (2547), “ข้อบ่งชี้ของการ พัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน”, **วารสารการบริหารคน**, ฉบับที่ 1/2547.
- สมยศ นาวิการ (2543), **การบริหารและ พฤติกรรมองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- Bhatt, Ganesh D. (2002), “Organizing knowledge in knowledge development cycle” **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No. 1, 15-26.
- Buckler, Bill (1996), “A learning process model to achieve continuous improvement and innovation” **The Learning Organization**, Vol. 3, 31-39.
- Buckler, Bill (1998), “Practical steps towards a learning organization: applying academic knowledge to improvement and innovation in business process”, **The Learning Organization**, Vol. 5, 15-23.
- Cheng, Eddie W.L. and Ho, Danny C.K. (2001), “The influence of job and career attitudes on learning motivation and transfer”, **Career Development International**, Vol. 6, 20-27.
- Darroch, Jenny and McNaughton, Rod (2002), “Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms”, **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No.3, 572-593.
- Drucker, Peter F. (1998), **Knowledge Management: Harvard Business Review 5 Volume Paperback Set**, MA: Harvard Business School Publishing.
- Goh, Swee C. (2002), “Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implication”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No. 1, 23-30.
- Hair, Joseph F., Jr., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L. and Black, William C. (1995), **Multivariate Data Analysis**, 4th ed., NJ: Prentice-Hall.
- Jarvinen, Annikki and Poikela, Esa, (2001), “Modelling reflective and contextual learning at work” **Journal of Workplace Learning**, Vol. 13, 282-289.
- Kasper, Hans (2002), “Culture and leadership in market-oriented service organizations”, **European Journal of Marketing**, Vol. 36, 1047-1057.
- Kinman, Gail and Kinman, Russell (2001), “The role of motivation to learn in management education” **Journal of Workplace Learning**, Vol. 13, No.4, 132-143.
- Luthans, Fred. (2002), **Organizational Behavior**, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Orthenblad, Anders (2001), “On differences between organizational learning and learning organization” **The Learning Organization**, Vol. 8, 125-133.
- O’Keeffe, Ted and Harrington, Denis (2001), “Learning to learning: an examination of organizational learning in selected Irish multinational”, **Journal of European Industrial Training**, 25/2/3/4, 137-147.
- Porter, Michael E. (1980), **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, NY: Free Press.
- Sambrook, Sally and Stewart, Jim (2000), “Factors influencing learning in European learning oriented organizations: issues for management”, **Journal of European Industrial Training**, 209-219.
- Selen, Willem (2000), “Knowledge management in resource-based competitive environments: a roadmap for building learning organization”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, 346-353.
- Yeo, Roland (2002), “Learning within organizations: linking the theoretical and empirical perspectives”, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 14, 109-122.
- Yeo, Roland (2003), “The tangibles and intangibles of organizational performance”, **Team Performance Management**, Vol. 9, 199 -204.
- Yeo Roland (2003), “Linking organization learning organizational performance and success: Singapore case studies”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 24, 70-83.

สัมภาษณ์

- Harry Yang, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด, สัมภาษณ์ 25 สิงหาคม 2547
- ผู้อำนวยการฝ่ายขาย ด้าน Commercial บริษัท เอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด, สัมภาษณ์ 17 สิงหาคม 2547
- ผู้อำนวยการฝ่ายขาย ด้าน Consumer บริษัท เอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด, สัมภาษณ์ 17 สิงหาคม 2547
- ผู้อำนวยการฝ่ายบริการลูกค้า บริษัท เอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด, สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2547
- Sales Manager บริษัท เอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด จำนวน 5 ท่าน, สัมภาษณ์ 8 กันยายน 2547
- Sales Manager บริษัท ฟูจิซี จำกัด จำนวน 2 ท่าน, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2547
- Sales Manager บริษัท ฮิวเล็ท แพ็กการ์ด จำกัด จำนวน 2 ท่าน, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2547