



## ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

### Learning Organization Competency : Antecedents and Consequences.

ชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง<sup>1\*</sup>, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์<sup>2</sup> และจันทนา แสนสุข<sup>3</sup>

<sup>1</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>3</sup>คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

E-mail address: luckychat36@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบและแนวคิดของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ สืบเนื่องจากองค์การในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์การจะทำให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขัน ผู้วิจัยได้พัฒนารอบและแนวคิดของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น โดยมีปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ ทีมพลวัต ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ และปัจจัยผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่สามารถทางนวัตกรรมขององค์การ และผลการดำเนินงานซึ่งแนวคิดนี้สามารถนำมาใช้ในการศึกษาศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงประจักษ์ได้ในอนาคต เพื่อเป็นการปรับปรุงองค์การให้มีความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสามารถทางนวัตกรรม ความสามารถทางการแข่งขัน

#### Abstract

This study aims to develop the framework and the concept of antecedents and consequences of learning organization competency. This is because the organization is currently experiencing rapid and severe change. The ability of the organization to learn and



adapt effectively will make the organization to be able to stand in the midst of competition. Researcher has developed a framework and concept of organizational learning competency which causal factors that affect the learning organization's competency include the ability to create a vision, team dynamics, leadership of the new decade. And the consequences factors of organizational learning competency is the organizational innovation and organizational performance. This concept can be used to study the learning organization competency in the future. In order to improve the organization and to be able to compete sustainably.

**Keywords:** Learning organization competency, Innovation capability, Competitive advantage.

## บทนำ

ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 อันประกอบไปด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยทั้งในด้านของเครื่องยนต์กลไกและการเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่ผสมผสานระหว่างสื่อสังคมออนไลน์และรูปแบบการสื่อสารด้วยเครื่องมือพกพาได้ ระบบปัญญาประดิษฐ์ การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ เครื่องช่วยการสื่อสารของอุปกรณ์นาฬิกาในชีวิตประจำวัน ส่งผลให้ธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธุรกิจในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นับเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เป็นความพยายามขององค์กรในการตอบโต้ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อเป้าหมายแห่งการอยู่รอดและควมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไปกว่าเดิม (Vajihen Saadat, Zeymab Saadat, 2016) ความสำคัญและคุณค่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจและมีการ ศึกษาอย่างกว้างขวาง (Mijalce Santa, 2015) เนื่องจากสามารถทำให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการ นำเสนอสินค้าบริการและการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งยังเป็นสาเหตุสำคัญของโอกาสแห่งความ สำเร็จในการแข่งขันทางกลยุทธ์ (Allameh & Moghaddami, 2010)

จากเหตุผลดังที่กล่าวมา งานวิจัยนี้มุ่งทำการศึกษาในระดับองค์กร โดยทำการสังเคราะห์แนวความคิดจากนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญหลายท่าน (Senge 1990; Watkins and Marsicks, 1993;



Garvin, 1993; Dimovski, 1994; Gephart et al, 1996; Hoff, 2005; Marquardt, 2002; Allameh and Moghaddami, 2010) แล้วจึงนำมาสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัต และผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ และปัจจัยเชิงผลลัพธ์คือ ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร และผลการดำเนินงาน โดยนำทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ และทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ มาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

## วัตถุประสงค์ในการศึกษา

เพื่อพัฒนารอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

## การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่องการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์การอยู่รอดและได้เปรียบทางธุรกิจได้ Senge, (1990) การพัฒนาและการจัดการองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเกิดจากวงจรการเรียนรู้ 3 แบบคือ การเรียนรู้วงจรรเดียวน (Monocyclic Learning) เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกขององค์กรตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมผ่านข้อผิดพลาดและทำการแก้ไขแล้ว ซึ่งคำตอบนี้จะถูกนำมาเป็นบรรทัดฐานขององค์กรในปัจจุบัน แบบที่สองคือ การเรียนรู้สองวงจร (Two-cyclic Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ไม่เพียงควบคุมกระบวนการในปัจจุบัน แต่ยังรวมถึงการแก้ไขวัฒนธรรม นโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร และแบบที่สาม คือ การเรียนรู้แบบสามวงจร (Three-cyclic Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มีการสะท้อนความคิดเห็นของผู้นำนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ทางวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ยังมี รูปแบบการเรียนรู้แบบการปรับตัว (Adaptive Learning) ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และผ่านการประเมินผล การเรียนรู้แบบมองไปข้างหน้า (Forward-looking Learning) เป็นการเรียนรู้จากภาพในอนาคตที่มุ่งหวัง โดยวิธีดังกล่าวสามารถหลีกเลี่ยงผลลบที่อาจเกิดขึ้น และต้องเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติด้วยการทำงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง โดยมุ่งเน้นประสิทธิผลของการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมที่สุด (Marquardt, 2002)

สำหรับนิยามศัพท์ของคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” มีผู้ให้ความหมายที่หลากหลายแตกต่างกันไปแต่ยังคงมีความคล้ายคลึงกันอยู่บ้าง Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น



Garvin (1993) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ เรียนรู้ และถ่ายทอด ความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ Watkins and Marsick (1996) นำเสนอองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นสถานที่มีการทำงานและการเรียนรู้อยู่ร่วมกัน และมีการทำงานที่เป็นระบบเพื่อสนับสนุนการทำงานในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรให้ดียิ่งขึ้น Giriego, Geroy, and Wright ( 2000) กล่าวว่าองค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่แสวงหาการเปลี่ยนแปลงสู่เพื่อความเป็นเลิศภายใต้สถานการณ์ปกติและไม่ปกติ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าการเสนอแนวทางจัดการองค์กรเพื่อพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายแนวทาง โดยการจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีขั้นตอนดำเนินงานอยู่ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นการค้นหาและการเก็บรวบรวมข้อมูล (Searching and Collecting Information) ขั้นการตีความข้อมูล (Interpreting Information) และขั้นการเรียนรู้โดยการฝึกฝนในการใช้ข้อมูลข่าวสาร (Learning by Practical Using of Information ) ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้คนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถได้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการ เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปตนเองตลอดเวลา เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและคงไว้ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้ มีการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้้องค์กรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งองค์กรจะต้องมีการจัดการเพื่อเป็นแนวทาง การพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ 5 ประการดังนี้ การคิดอย่างมีระบบ (Systems Thinking) ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) รูปแบบทางความคิด (Mental Models) การแชร์วิสัยทัศน์ (Shared Vision) และการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) (Senge, 1990; Ulrich, 1993) ในภายหลังได้มีการนำแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์เข้ามาร่วมเป็นปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการระบุความต้องการแบบวิทยาศาสตร์ แลกเปลี่ยนและส่งออกแบบวิทยาศาสตร์ มีขั้นการรับวิทยาศาสตร์ ขั้นใช้วิทยาศาสตร์ คือ การใช้งานจริงแบบวิทยาศาสตร์ และขั้นการถ่ายโอนวิทยาศาสตร์ไปทั่วทั้งองค์กรโดยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Huber,1991; Nonaka and Takeuchi,1995; Lopez et al., 2004)

## แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Competency)

ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงความสามารถขององค์กรในการผลิตความรู้ ที่เกิดจากความสามารถในการสร้าง การแสวงหา การถ่ายโอน และการรวบรวมองค์ความรู้ รวมถึงการส่งเสริมพฤติกรรมที่สะท้อนถึงสถานการณ์ทางความรู้ความเข้าใจใหม่ๆเพื่อเป้าหมายในการปรับปรุงผลการ



คำนิยามขององค์การ ( Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005) โดยที่ศึกษาภาพองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่คอยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ (Goh & Richards, 1997) เพื่อคุณค่าสูงสุดทั้งในด้านการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของบุคคลและการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับทีม ผนวกกับการปรับเปลี่ยนองค์การด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่(Hoff, 2005) ส่งผลให้องค์การมีวัฒนธรรมในการร่วมมือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (Lopez et al., 2004) มีการสนับสนุนการทดลองเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ มีวัฒนธรรมของความไว้วางใจและเปิดเผย มีการถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบและรวดเร็ว ซึ่งรวมถึงการไม่ตำหนิเมื่อเกิดความผิดพลาด และมีวัฒนธรรมในการให้รางวัลสำหรับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทั้งนี้การให้รางวัลจะเป็นปัจจัยในการสนับสนุนให้เกิดการกระทำในกิจกรรมที่องค์กรต้องการ (Goh, 2003; Bennett and O'Brien, 1994) โดยองค์การจะมีคุณลักษณะของศักยภาพดังนี้ คือ มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการทดลองแนวทางใหม่ๆ เพื่อวิวัฒนาการ ซึ่งมีทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต มีการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งทีผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี (Garvin 1993; Gephart et.al., 1996) และเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง องค์กรจะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Dimovski, 1994) นอกจากนี้แล้ว ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ยังหมายถึงความสามารถองค์การในการดูดซับ การถ่ายโอนความรู้ และการประยุกต์ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยความได้เปรียบทางการแข่งขันและการผลิตที่รวดเร็วยิ่งขึ้น (Hsu and Fang, 2009)

### **ปัจจัยสาเหตุของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้**

ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการขยายขอบเขตความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์การ จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม สามารถนำมาสร้างปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัต และผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

#### **1. วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง**

หมายถึงความตระหนักถึงเป้าหมายส่วนตนในการปฏิบัติงานและการเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การส่งผลให้เกิดเป็นแรงบันดาลใจในการทุ่มเทและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จก่อเกิดการขยายขอบเขตในการนำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างเน้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับทุกหน่วยงานเพื่อให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้



มีการประเมินผลงาน การทบทวนและตรวจสอบ เพื่อนำมาใช้พิจารณาปรับปรุงแผนงานให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ(Senge,1990; Goh,1998; Marquardt, 2002; Arnord et al., 2000)

ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้กับองค์กรนี้ เป็นเรื่องที่สำคัญมากในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการทำให้ทุกคนรู้และความเข้าใจเพื่อจะได้มีแนวทางการปฏิบัติที่สนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นพลังการกระตุ้นองค์กรเป็นพลังผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า (Marquardt, 2002) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะทำให้องค์กรสามารถสร้างและวางแผนกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และในที่สุดจะสามารถสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ได้ การสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับการรับข้อมูลจากภายนอกและการพัฒนาความรู้จากในองค์กร การสร้างสรรค์ความรู้เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร (Senge, 1990) องค์กรจะมีความรู้มากมายที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวของบุคลากรทุกคนรูปแบบการบริหารจัดการรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร การเริ่มต้นในการปรับระบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรจะมีเส้นทางในการดำเนินรูปแบบในการทำงานโดยมีความเชื่อมโยงกับอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมภายในองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและเมื่อองค์กรสามารถผ่านการทดสอบและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรที่สามารถใช้ทำภารกิจได้ ซึ่งก็คือรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) โดยที่ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และนโยบายที่สนับสนุนพันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ (Goh, 1998) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบจะส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีและการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์กรได้ (Arnord et al., 2000) แนวคิดเรื่องการพัฒนาและกำหนดภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรนับว่ามีความสำคัญมาก ซึ่งมีแนวคิดที่จะกำหนดเป็นนวัตกรรมประเภทหนึ่งคือเป็นนวัตกรรมภารกิจและวิสัยทัศน์ (Innovative Mission and Vision) ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรแบบนวัตกรรม (Dombrowski et al., 2007) ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (McGregor, 2008) ซึ่งจะพบว่าคุณลักษณะสำคัญขององค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ จะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับค่านิยมในองค์กรซึ่งองค์กรจะต้องปลูกฝังและหล่อหลอมให้พนักงานมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้



ข้อเสนอ (Proposition) 1 : วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 2. ทีมพลวัต (Team Dynamic)

หมายถึง การรวมพลังการทำงานของสมาชิกในทีมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้ทีมสามารถยกระดับศักยภาพของทีมให้สูงขึ้นจากการใช้สติปัญญาและความสามารถรวมกัน สมาชิกเป็นศูนย์กลางและกำกับกันเองมีความไว้วางใจและความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน บรรยากาศในการทำงานของทีมเป็นบรรยากาศแบบเปิด มีการสื่อสารความสำเร็จข้ามทีมงานเพื่อพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม มีแผนการปฏิบัติในอนาคตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการถ่ายทอดทักษะความเป็นเลิศระหว่างทีมงานเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานทั่วทั้งกิจการ เกิดการผสมผสานกันกำลังด้วยการยอมรับกันอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงเป้าหมายของกิจการเป็นหลัก (Stata, 1989; Garvin, 1993; Senge, 1990; Carneiro, 2001; Newell et al., 2002; Krough, 2003; Hoff, 2005; Wang and Ahmed, 2007)

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรนั้นมีพื้นฐานประการหนึ่งมาจากการเรียนรู้ในระดับบุคคล แต่เนื่องจากองค์กรประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีระดับความสามารถและการเรียนรู้ที่ไม่เท่ากัน ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้วจะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เสมอไป (Wang and Ahmed, 2007) ซึ่งการเรียนรู้ในระดับองค์กรเกิดจากการแบ่งปันความรู้ การกระจายความรู้ การแชร์ความคิด ร่วมกันในระดับบุคคล (Stata, 1989) และมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรม 4 อย่างคือ การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การแปลความหมายและการเก็บข้อมูลขององค์กร (Huber, 1991) เมื่อเกิดความรู้แล้วจะต้องมีการเชื่อมโยงความรู้ การมีปฏิสัมพันธ์กัน เกิดการแบ่งปันความรู้ และการเชื่อมโยงกลยุทธ์ โดยเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารเป็นกลไกที่มีความสำคัญในการส่งผ่านข้อมูลในองค์กร (Carneiro, 2001) การแบ่งปันความรู้ในองค์กรนั้นจะเป็นช่องทางในการสร้างความรู้ใหม่ด้วยการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้ากับความรู้อุบัติ และจะทำให้สามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่เดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Christensen, 2007) ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะสามารถนำความรู้ที่ถูกแบ่งปันนี้กลับมาประยุกต์ใช้และอาจทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมได้และจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นได้ โดยปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการแบ่งปันความรู้ก็คือการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การแบ่งปันทรัพยากร การขยายกรอบของความสามารถส่วนบุคคล ทำให้เกิดการเชื่อมโยงและขยายขอบเขตของแต่ละคน และจะเกิดการมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ (Newell et al., 2002) การทำงานเป็นทีมอาจเกิดจากการตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มขึ้นมาแล้วมีกลไกการประสานความ



ร่วมมือ เพื่อแก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจกันในการแบ่งปันความรู้ การเปิดใจกว้างในการประเมินในเรื่องต่างๆ การเห็นใจซึ่งกันและกัน และการให้ความช่วยเหลือกัน (Krough, 2003) เมื่อมีความรู้แล้วถ้าไม่มีการนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้วงจรการเรียนรู้ไม่สมบูรณ์ (DiBella and Nevis, 1998) การสร้างวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีการพัฒนาทั้งในเรื่องของบุคคลและการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับทีมด้วย เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเรียนรู้ผ่านทีมจะทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การแชร์ความรู้ การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดแล้วนำมาปรับแก้ เพื่อประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่และสร้างความรู้ใหม่ในการจัดการต่อปัญหาและต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ซึ่งท้ายที่สุดอาจจะเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมเพื่อทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มมากขึ้นได้ (Hoff, 2005) ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ใหม่และนำใช้ความรู้ใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้นั้น เกิดจากการให้ออกาสสมาชิกนำความคิดใหม่ๆเข้ามาใช้ในการทำงาน และสนับสนุนการทดลองสิ่งใหม่ๆทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม เป็นการปรับปรุงกระบวนการในการทำงานอยู่ตลอดเวลา (Garvin, 1993; Senge, 1990) จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นสรุปได้ว่า ทีมพลวัตเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้

*ข้อเสนอ (Proposition) 2 : ทีมพลวัตส่งผลกระทบททางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้*

### 3. ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ (New Decade Leadership)

หมายถึง ผู้บริหารที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของแนวความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า ความเชื่อ และการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องในการดำเนินงาน ให้ความเอาใจใส่พนักงาน มีการให้คำแนะนำแก่พนักงาน ให้ความสำคัญสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานรายบุคคล จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการทำงานตามต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานเอง (Goh,2003; Koskinen,2003; Vera and Crossan, 2004; Aviolio, Walumbwa and Weber, 2009; Trevino, Nieuwenboer, and Kish-Gephart, 2014; Ng and Feldman, 2015; Bedi, Alpaslan, Green, 2016; Walumbwa, Hartnell, Misati, 2017)

ผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นรูปแบบของผู้นำในด้านบวกที่มุ่งใจผู้ปฏิบัติงานให้มีสภาพทางจิตใจในด้านดี (Aviolio, Walumbwa & Weber, 2009) และสามารถเหนี่ยวนำให้เกิดพฤติกรรมที่มีคุณค่าต่อตัวองค์กร (Bedi et al., 2016; Ng and Feldman 2015; Trevino et al, 2014) ผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถ



ส่งเสริมการเรียนรู้ ของกลุ่มด้วยการยกระดับคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศความ ยุติธรรมในการทำงานและความยุติธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงานส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อ พฤติกรรมการเรียนรู้ของกลุ่มได้ (Walumbwa, Hartnell, and Misati, 2017) ผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อและค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน มีการปฏิบัติเป็นแบบ อย่าง ซึ่งการจัดการความรู้ภายในองค์กรตั้งแต่การสร้างความรู้และการแบ่งปันความรู้ ผู้นำเป็นผู้ที่มี บทบาทที่สำคัญเป็นอย่างมาก บทบาทของผู้นำต้องเป็นผู้สร้างสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้เกิดความรู้ เกิดการ แบ่งปันความรู้ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้นำ การตัดสินใจและ การเอาใจใส่ของผู้นำ (Koskinen, 2003) ผู้นำที่มีทัศนคติและมีทักษะที่ดีในการสร้างความร่วมมือ จะสร้างโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและสนับสนุน การสนทนากันและการเรียนรู้ (Jones and Hendry, 1994) อีกทั้งสนับสนุนให้สมาชิกค้นหาเรื่องที่ตนชำนาญได้ (Senge, 1990) และเมื่อมี การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นผู้นำจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อผลักดันกระตุ้นด้วยเหตุผลและ ปัญญาอย่างรอบคอบในการบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ ในลักษณะการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งงานไปที่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก (Vera and Crossan, 2004) และการสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นเมื่อ มีการทำการทดลองและมีความกล้าของผู้นำที่จะ เปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องทบทวนความคิด ต้องทดลอง มีการสื่อสาร มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อใ้ เกิดการสร้างสรรค์หรือแนวทางใหม่ๆในการปฏิบัติงาน (Friedman, 2002) การจัดการของผู้นำเป็นสิ่ง สำคัญของความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องมีลักษณะของการเปิดเผยการคิดอย่างเป็น ระบบ การสร้างสรรค์ และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Goh, 2003) จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

*ข้อเสนอ (Proposition) 3 : ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพองค์กรแห่ง การเรียนรู้*

## **ผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมของ องค์กร**

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการ แสวงหาโอกาสและผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง การนำรูปแบบความคิดและแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากกว่า เข้ามาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น



หรือการสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาแทนที่ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการไหลเวียนของความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ ประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมทางการตลาด (Schumpeter, 1934; Porter, 1998:1990; Damanpour,1991; Tan & Nasurdin, 2010; Chuang, 2005; Mavondo, Chimhanzi and Stewart, 2005)

Schumpeter (1934) ได้ให้ความเห็นว่านวัตกรรมเป็นสิ่งต้องการควรรีให้มีความสำคัญเนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพแบบไดนามิกและการแข่งขันของตลาด มี 5 ด้าน คือ 1) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับเปลี่ยนคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว 2) การสร้างกระบวนการใหม่ 3) การสร้างตลาดใหม่ 4) การพัฒนาอุปทานของตลาดใหม่โดยดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตอื่นๆ 5) การปรับโครงสร้างหรือการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ยังได้มีการเสนออีกว่าความสำเร็จของการพัฒนาระบบนวัตกรรมน่าจะมีต้นกำเนิดมาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับนิยามศัพท์ของคำว่า “นวัตกรรม” มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันไปในรายละเอียดแต่ส่วนใหญ่จะกรอบแนวคิดที่คล้าย เช่น Drucker (1995) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ เครื่องมือสำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง Tidd, Bessant and Pavitt (1997) กล่าวว่านวัตกรรมเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนโอกาสเข้าสู่การนำมาปฏิบัติ ด้าน Porter (1988: 1990) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ สิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทมีศักยภาพในการแข่งขัน และได้มองนวัตกรรมในมุมมองที่กว้างโดยรวมเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่และแนวทางใหม่ในการทำสิ่งต่างๆ ไว้ด้วยกัน

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม คือเครื่องมือหรือกระบวนการที่สามารถทำให้องค์กรมีศักยภาพที่มากขึ้น ช่วยในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง จากการศึกษาพบว่าได้มีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมไว้หลายแบบ โดยในช่วงแรกได้มีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การดำเนินการปรับปรุงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ที่ผลิตขึ้นให้ดีขึ้น หรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด และยังสามารถแบ่งย่อยได้ 2 ประเภทคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) ส่วนนวัตกรรมกระบวนการจะหมายถึงการดำเนินการ การยอมรับต่อกระบวนการใหม่ที่มีผลต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการบริการที่เป็นการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม (Porter, 1988: 1990)



นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการแบ่งประเภทของนวัตกรรมโดยพิจารณาจากมิติของการบริหารจัดการกล่าวคือได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น นวัตกรรมการจัดการ (Administrative Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารจัดการและส่งผลกระทบต่อองค์รวมขององค์กร ได้แก่ กฎระเบียบ วิธีการ และโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในองค์กร และในอีกมิติหนึ่งจะเป็นนวัตกรรมทางเทคนิค ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า การบริการ และกระบวนการผลิตขององค์กรหรือการบริการขององค์กร ในส่วนมิตินวัตกรรมทางเทคนิคนี้ได้มีการชี้ชัดว่าเกิดจากเทคโนโลยีทำให้ในบางครั้งถูกเรียกว่า นวัตกรรมเทคโนโลยี (Technological Innovation) (Damanpour, 1991; Tan & Nasurdin, 2010) และเพื่อให้ไม่เกิดความสับสนในการแบ่งประเภท นักวิจัยอีกกลุ่มได้เอาการแบ่งประเภททั้งสองแบบมารวมกัน โดยกำหนดให้นวัตกรรมถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการจัดการ (Chuang , 2005; Mavondo, Chimhanzi and Stewart, 2005)

*ข้อเสนอ (Proposition) 4 : ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยมีความสามารถทางนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน*

### **ผลการดำเนินงานขององค์กร**

ผลการดำเนินงาน (Organization Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจโดยมีความหมายรวมทั้งผลลัพธ์ด้านการเงิน ได้แก่ รายได้ ส่วนแบ่งการตลาด และด้านไม่ใช้การเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของกิจการ (สุภาพค์ นันตา, 2555; Jadesadalug and Ussahawanitchakit, 2009) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถทำได้ 2 แบบคือ การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินวัดได้จาก กำไรสุทธิ ยอดขาย และส่วนแบ่งการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (De Clercq et al., 2010) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินวัดได้จาก คุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Walter, Auer and Ritter, 2006; Rauch et al., 2009)

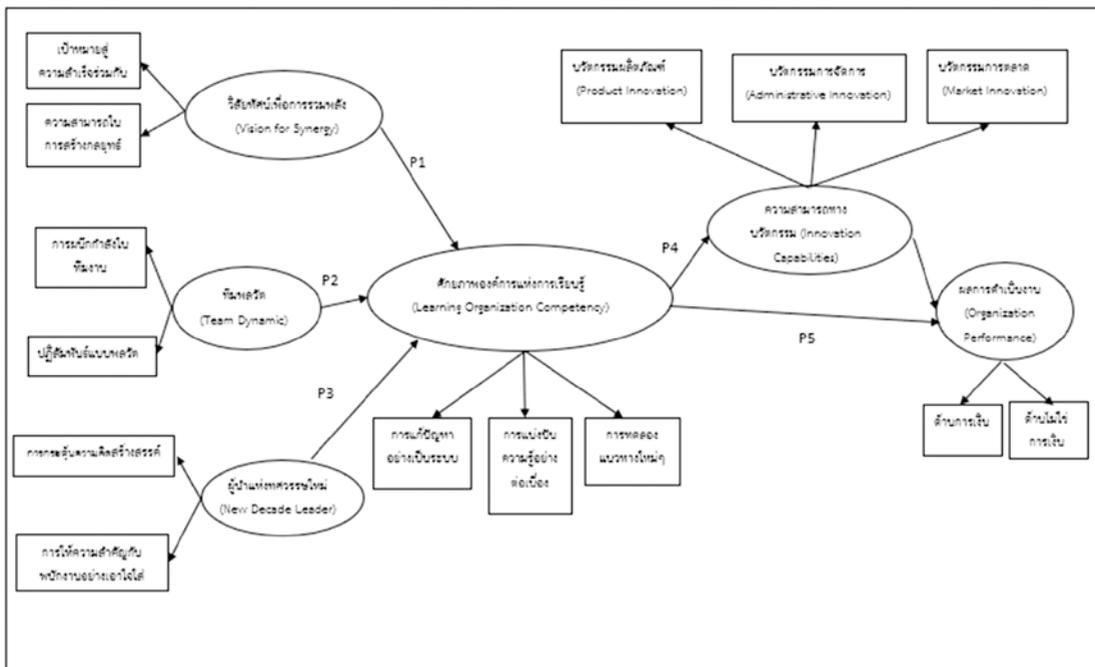
การศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรจะมีรูปแบบการวัดที่คล้ายคลึงกับการวัดประสิทธิภาพองค์กรแต่มีมิติในการศึกษาที่มากกว่า Venkatraman and Ramanujam (1986) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์กร ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial) ด้านการดำเนินงาน (Operational) และด้านประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) ต่อมา แคปแลนและ นอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1992) เสนอการวัดประสิทธิภาพองค์กรใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial



Performance) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships) และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth) อย่างไรก็ตาม Agarwal, Erramilli, and Dev (2003) และ Guo (2002) เสนอว่าการแบ่งประสิทธิผลขององค์กรควรแบ่งเป็น 2 มิติคือ มิติของประสิทธิผลของวัตถุประสงค์และมิติของประสิทธิผลของการตัดสินใจ โดยมิติของประสิทธิผลของวัตถุประสงค์จะครอบคลุมการประเมินผลทางการเงินและการตลาด ส่วนมิติของประสิทธิผลของการตัดสินใจจะรวมการรับรู้ของลูกค้าและพนักงาน เช่น คุณภาพการให้บริการลูกค้า จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสรุปได้ว่าความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

**ข้อเสนอ (Proposition) 5 : ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร**

เมื่อได้ข้อสรุปจากการสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้วิจัยจึงได้นำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบและแนวความคิด

## วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวแปรเพื่อเข้าใจปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพในการทบทวนวรรณกรรมด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างตัวแปรในการวิจัย อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัต ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา

เกิดการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ จนได้กรอบแนวคิดเพื่อการศึกษาสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. สามารถแสดงถึงปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้การอธิบายความสัมพันธ์ด้วยทฤษฎีพื้นฐาน 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีทรัพยากรพื้นฐานของกิจการ และทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป

2. เป็นการศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งประเด็นในการศึกษาไปยังความสามารถขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประกอบไปด้วยความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมให้เกิดการทดลองแนวทางใหม่ๆ

3. สร้างความชัดเจนในการศึกษาอิทธิพลของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการตลาด และ นวัตกรรมการจัดการ

## ประโยชน์เชิงการจัดการ

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัต ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้



1. เพื่อให้องค์กรตระหนักและสามารถเตรียมความพร้อมในด้านวิสัยทัศน์ ด้านทีมงาน และด้านผู้นำ เพื่อการได้มาซึ่งศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการแข่งขันระยะยาว
2. สามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรในศตวรรษที่ 21
3. เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างการเรียนรู้ในองค์กร มีการแบ่งปัน ถ่ายโอน และผนึกความรู้ไว้ในองค์กร เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญพร้อมจะพัฒนา สามารถสร้างความแตกต่าง และต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## แนวทางการศึกษาค้นคว้าวิจัยในอนาคต

สามารถทำการศึกษาโดยนำกรอบแนวคิดเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน มาดำเนินการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัย เชิงปริมาณดำเนินการวิจัยตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Research) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) จากกลุ่มธุรกิจที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ดังนั้นจึงใช้หน่วยวิเคราะห์ในระดับองค์กร ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลานั้นๆ และขั้นตอนสุดท้าย คือการนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ แปลผล และอภิปราย





## บรรณานุกรม

- ศุภางค์ นันตา. (2555). ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- Agarwal, S., Erramilli, M. K., and Dev, C. S. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Allameh S.M. and Moghaddami M. (2010). Conveying Relation Among Organizational Learning and Organizational Action. *Research of Executive Management*. Tenth year, 1, 75-99.
- Arnold E., et al. (2000). Enhancing Policy and Institution Support for Industrial Technology Development in Thailand, 1, World Bank.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bedi, A., Alpaslan, C.M., and Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536 .
- Bennett, J.K. and O'Brien M.J. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *Training*, 31, 41-49.
- Carneiro, A. (2001). The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 358-376.
- Christensen, P. H. (2007). Knowledge Sharing : Moving Away from the Obsession with Best Practices. *Journal of Knowledge Management* 11(1), 36-47.
- Chuang, L-M. (2005). An Empirical Study of the Construction of Measuring Model for Organizational Innovation in Taiwanese High-tech Enterprises. *The Journal of American Academy of Business*, 9(2), 299-304.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.



- De Clercq, et al.. (2010). The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on the Entrepreneurial Orientation–performance Relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87–103.
- Dimovski, V. (1994). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. (PhD thesis, Cleveland).
- DiBella, A. J., and Nevis, E.C. (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. California: Jossey-Bass, Inc.
- Dombrowski, C., et al. (2007). Elements of Innovative Cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190–202.
- Drucker, P. (1995). *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth Heinemann.
- Fried, S.D. (2002). *Cultivating Total Leadership with Authenticity, Integrity and Creativity*. Leadership and Change. Wharton School of Business.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 73(4), 78-91.
- Gephart, et.al. (1996). Learning Organizations Come Alive. *Training and Development*, 50(12), 34-44.
- Giriego, O.V., Geroy G.D. , and Wright, P.C. (2000). Predictors of Learning Organizations : A Human Resource Development Practitioner’s Perspective. *The Learning Organization*, 7(1), 5-12.
- Goh, S.C. (1998). Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 63(2), 15-20.
- Goh, S.C. (2003). Improving Organization Learning Capability: Lessons from Two Case Studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227.
- Goh, S.C. and Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.



- Guo, C. (2002). Market Orientation and Business Performance: A Framework for Service Organization. *European Journal of Marketing*, 36(9-10), 1154-1163.
- Hoff, T. (2005). Learning Excellence. *Leadership Excellence*, 22(5), 6.
- Hsu, Y. A. and Fang, W. (2009). Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 664-677.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Jadesadalug, V. and Ussahawanitchakit, P. (2009). Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of its Antecedents and Consequences. *International Journal of Strategic Management*, 9(3), 36-58.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., and Valle-Cabrera R.(2005). Organization Learning c : A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Jones, A.M. and Hendry C. (1994). The Learning Organization: Adult Learning and Organizational Transformation. *British Journal of Management*, 5, 153-162.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard-measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Koskinen, K.U. (2003). Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 67-81.
- Krogh, G. V. (2003). Knowledge Sharing and the Communal Resource. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, M.Easterby-Smith and M.A.Lyles. United Kingdom: Blackwell Publishing, Ltd.,372-387.
- Lopez, S.P., et al. (2004). Managing Knowledge :The Link Between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.



- Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGraw-Hill.
- Mavondo, F.T., Chimhanzi, J. and Stewart, J. (2005). Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance. *European Journal of Marketing*,39(11/12), 1235-1263.
- McGregor, J. (2008). The World's Most Innovative Companies. *Bloomberg BusinessWeek*. (April). Retrieved January 11, 2009 from [http://www.businessweek.com/magazine/content/08\\_17/b4081061866744.html](http://www.businessweek.com/magazine/content/08_17/b4081061866744.html).
- Mijalce Santa (2015). Learning Organization Review - a “Good” Theory Perspective. *The Learning Organization*, 22(5), 242-270.
- Newell, S.M. et al. (2002). *Managing Knowledge Work*. Great Britain : PALGRAVE.
- Ng, T.W., and Feldman, D.C. (2015). Ethical Leadership: Meta-analytic Evidence of Criterion-related and Incremental Validity. *J Appl Psychol.*, 100(3), 948-65.
- Nonaka, I., and Takeuchi H. (1995). *Theory of Organizational Knowledge Creation, in the Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. I.Nonaka and H.Takeuchi, United State of America: Oxford University Press, Inc, 284.
- Porter, M.E. (1988). *On Competition*. MA: Harvard Business School Publishing. Publishing corporation: 21-45.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* New York : Free Press.
- Rauch, A., et al. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 761-787.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development: An Enquiry Into Profits, Capital, Interest and the Business Cycle*. Harvard.



- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Stata, Ray. (1989). *Organizational Learning: The Key to Management Innovation*. *Sloan Management Review*, 30(April), 63-74.
- Tan, C. L. and Nasurdin, A. M. (2010). *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia*. *Journal of Applied Business Research*, 2(4), 105-115.
- Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation*. Chichester: Wiley.
- Trevino L.K., Nieuwenboer, N.A., and Kish-Gephart, J., (2014). (Un) Ethical Behavior in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Ulrich, D. (1993). *Profiling Organizational Competitiveness : Cultivating Capabilities*. *Human Resource Planning*, 16(3), 1-17.
- Vajihah Saadat, Zeynab Saadat (2016). *Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 219 – 225.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986). *Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches*. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vera, D. and Crossan, M. (2003). *Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework*. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. M. Easterby-Smith and M. A. Lyles. United Kingdom: Blackwell Publishing, Ltd.: 123-141.
- Wang, C. L. and Ahmed, P.K. (2007). *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Walter, A., Auer, M. and Ritter, T. (2006). *The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance*. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.



Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Watkins, K.E. and Marsick V.J. (1996). *In Action: Creating the Learning Organization*. Alexandria : ASTD Press.

Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., and Misati, E., (2017). Does Ethical Leadership Enhance Group Learning Behavior? Examining the Mediating Influence of Group Ethical Conduct, Justice Climate, and Peer Justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.

