

บทความวิจัย (ภาษาไทย : เผยแพร่วิทยานิพนธ์) : RESEARCH ARTICLE (THAI : THESIS PUBLISH)

แนวทางการพัฒนาองค์กรไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้บริบท

วัฒนธรรมไทย: ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี

THE DEVELOPMENT OF THAI ORGANIZATION TO BECOME A LEARNING
ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF THAI CULTURE: A GROUNDED
THEORY RESEARCH STRATEGY

อรรถพล ศิริลัทธยากร

ARTTHAPOL SIRILATTHAYAKORN

ภาณุ เชาว์ปรีชา

PANU CHAOPRICHA

นันทพร ชเลจร

NANTAPORN CHALAECHORN

มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

RATTANA BUNDIT UNIVERSITY

กรุงเทพมหานคร

BANGKOK

จำเนียร จวงตระกูล

JAMNEAN JOUNGTRAKUL

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสต์

FAR EAST UNIVERSITY

สาธารณรัฐเกาหลี

REPUBLIC OF KOREA

รับบทความ : 9 เมษายน 2563/ปรับแก้ไข : 30 เมษายน 2563/ตอบรับบทความ : 24 พฤษภาคม 2563

Received : 9 April 2020/Revised : 30 April 2020/Accepted : 24 May 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย วัฒนธรรมไทยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย และนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกมาจากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ตลอดจนมีบทบาทสำคัญและความเกี่ยวข้องโดยตรงในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย จนกระทั่งข้อมูลมีความอิ่มตัวทางทฤษฎี รวมทั้งสิ้นจำนวน 35 คน

ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ องค์กรยืดหยุ่น การสื่อสาร และสภาพแวดล้อม ด้านการเรียนรู้ 2) มิติด้านคน ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ หัวหน้า การพัฒนาคน การให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย และความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง 3) มิติด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การจัดเก็บองค์ความรู้ไว้กับองค์กร และการออกแบบ การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และ 4) มิติด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าวัฒนธรรมไทย สามารถส่งเสริมหรือขัดขวางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย ดังนั้นการนำหลักแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถูกริเริ่มมาจากประเทศทางสังคมตะวันตกมาใช้ในองค์กรไทยจึงต้องอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจ ในรากฐานทางสังคมและวัฒนธรรมไทย และถูกประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้, วัฒนธรรมไทย, การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี

ABSTRACT

This research aimed to study about the development of learning organization in Thai organization, obstacles in the development of learning organization, the effect of Thai culture to the development of learning organization and to propose guidelines for the development of learning organization in Thai organization under Thai culture context. This study applied a qualitative research approach and used grounded theory as research strategy. In-depth interviews were conducted until theoretical saturation was reached with 35 samples. All samples are knowledgeable, expert, and experienced personnel having important roles and directly involving in the organizational development in becoming a learning organization.

The research findings demonstrated that the development of learning organization in Thai organization composes of 4 dimensions, i.e. 1) Organization dimension consists of flexible organization, communication, and learning environment, 2) People dimension consists of leader, human resource development, prioritization of all stakeholders, and self-learning capability, 3) Knowledge Management dimension consists of knowledge and experience sharing and exchange, organizational knowledge collection, and the learning design tailored to each individual, and 4) Technology dimension. Moreover, the findings showed that Thai culture can either positively or negatively affect the development of learning organization in Thai organization. Therefore, by applying the concept of learning organization, which was first used in the western world, to Thai organization, it must be understood on the basis of Thai society and culture and to be applied appropriately.

Keywords : Learning organization, Thai culture, Grounded theory study

บทนำ

สถานการณ์ของโลกปัจจุบันมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity: VUCA) อยู่มาก เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง มีความซับซ้อนของสินค้าและกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น วงจรชีวิตของสินค้ามีระยะเวลาสั้นลง

และความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจโลกมีความใกล้ชิดกันเป็นอย่างสูง ซึ่งส่งผลให้องค์กรแต่ละองค์กรต้องมีการพัฒนา และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและโครงสร้างขององค์กรอยู่เสมอเพื่อที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Mack & Jungen, 2016, p. 42) องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ ก็มีความเสี่ยงที่จะสูญพันธุ์ไปในที่สุด (Jamali, Sidani, & Zouein, 2009, p. 103) โดยหลักแนวคิดองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าสามารถช่วยให้องค์กรอยู่รอด ในสภาพแวดล้อม ที่มีความท้าทายต่าง ๆ และสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้แก่องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์นี้ได้ (Gunu & Sanni, 2016, p. 28)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถูกริเริ่มขึ้นมาอย่างน้อยตั้งแต่ช่วงประมาณปี ค.ศ. 1990 ในประเทศสหรัฐอเมริกา (Styhre, Josephson, & Knauseder, 2006, p. 83) นับแต่นั้นเป็นต้นมากระแสแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ได้แพร่หลายไปอย่างกว้างขวางในหลายประเทศซึ่งรวมถึงประเทศไทยด้วย หลักแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้ถูกนำมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยหลากหลายองค์กร อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่ง ในการนำหลักแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จก็คือปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม ที่แตกต่างกันของประเทศที่เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดหรือทฤษฎีกับประเทศที่เป็นผู้นำแนวคิด หรือทฤษฎีไปใช้ โดยประเทศไทยนั้นมักนำเอาความรู้หรือทฤษฎีจากต่างประเทศมาใช้แบบเหมารวม ไม่ได้มีการคำนึงถึงรากเหง้า ของสังคมไทยซึ่งก็คือวัฒนธรรมหรือขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ความคิด และวิถีชีวิตที่แท้จริงของคนไทย ผลกระทบที่ตามมาก็คือความรู้หรือทฤษฎีบางอย่างจากต่างประเทศสามารถนำมาใช้ได้ แต่โดยส่วนใหญ่ไม่สามารถ นำมาใช้ได้ (Joungtrakul, 2010, p. 49) ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการนำหลักแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถูกริเริ่มมาจากประเทศสังคมตะวันตกมาประยุกต์ใช้โดยองค์กรไทยที่อยู่ในประเทศไทย ซึ่งมีรากฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่ต่างกัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย
2. เพื่อศึกษาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรไทย
3. เพื่อศึกษาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรไทย
4. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทย

ประโยชน์การวิจัย

ผลการวิจัยทำให้ได้ทราบถึง 1) ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย 2) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย 3) ผลกระทบของวัฒนธรรมไทย ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย 4) ได้แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย ภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทย และ 5) ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย สามารถนำแนวทางดังกล่าวที่ถูกนำเสนอไปประยุกต์ใช้หรือจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยประเภทการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research approach) และเลือกใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี (Grounded theory) โดยทฤษฎีจะเกิดขึ้นจากข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้เริ่มต้นการวิจัยด้วยทฤษฎีที่มีอยู่ในใจไว้ก่อนแล้ว แต่เริ่มต้นจากขอบเขตของการศึกษาและทำให้ทฤษฎีค่อย ๆ ปรากฏออกมาจากข้อมูลที่ได้รับ (Strauss & Corbin, 1998, p. 12)

การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างของยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีจะเริ่มต้นด้วยการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical sampling) โดยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกัน (Homogeneous group) ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ดีที่สุดก่อน (Creswell, 2007, p. 241) แล้วจึงไปใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากคนกลุ่มนี้ (Joungtrakul, 2017, p. 184) โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ตลอดจนมีบทบาทสำคัญและความเกี่ยวข้องโดยตรงในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรไทยจำนวน 3 องค์กร ซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจมาไม่น้อยกว่า 40 ปี มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน และมีสาขาอยู่ทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งยังได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่สามารถนำหลักแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างดีเยี่ยม ประกอบด้วยกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 3 กลุ่ม คือ ผู้ที่เป็นคณะทำงานด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และพนักงานที่มีใช้หัวหน้างาน ของแต่ละองค์กร จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่มดังกล่าวของแต่ละองค์กรอีกครั้ง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบอกต่อ (Snowball or chain) ร่วมด้วย

ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีใช้วิธีการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง (Constant comparison method) โดยเป็นการลงรหัสข้อมูล (Coding) จากเหตุการณ์ที่ศึกษาเพื่อนำมาจัดหมวดหมู่ (Category) และเปรียบเทียบกับข้อมูลจากเหตุการณ์ที่ได้เก็บมาก่อนหน้านี้ ซึ่งจะช่วยให้การสร้างทฤษฎีเป็นระบบมากยิ่งขึ้น (Glaser & Strauss, 1967, p. 102, 106) วิธีการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่องจะถูกดำเนินการไปจนกระทั่งข้อมูลมีความอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical saturation) กล่าวคือไม่พบข้อมูลใหม่ ๆ เพิ่มเติมที่สามารถนำมาสร้างเป็นหมวดหมู่ได้อีก (Glaser & Strauss, 1967, p. 61) ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงไม่ได้มีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนที่แน่นอนตายตัวไว้ก่อน แต่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเข้าไปเข้ามาจนในที่สุดไม่มีหมวดหมู่ (Category) หรือประเด็นสำคัญ (Theme) ใหม่ ๆ เกิดขึ้นอีก (Bloom & Crabtree, 2006, pp. 317-318) หรือกล่าวได้ว่าผู้วิจัยไม่ได้รับข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ที่จะนำไปเพิ่มเติมในการพัฒนาทฤษฎีอีกต่อไป (Malterud, Siersma & Guassora, 2016, p. 1758) โดยท้ายที่สุดแล้วมีกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 35 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ที่เป็นคณะทำงานด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร A จำนวน 6 คน (กำหนดให้เป็นกลุ่ม A1) ขององค์กร B จำนวน 5 คน (กำหนดให้เป็นกลุ่ม B1) และ ขององค์กร C จำนวน 3 คน (กำหนดให้เป็นกลุ่ม C1) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานขององค์กร A จำนวน 4 คน (กำหนดให้เป็นกลุ่ม A2) ขององค์กร B จำนวน 3 คน (กำหนดให้เป็นกลุ่ม B2) และ ขององค์กร C จำนวน 4 คน (กำหนดให้เป็นกลุ่ม C2) และ พนักงานที่มีใช้หัวหน้างานขององค์กร A จำนวน 4 คน (กำหนดให้เป็นกลุ่ม A3) ขององค์กร B จำนวน 3 คน (กำหนดให้เป็นกลุ่ม B3) และ ขององค์กร C จำนวน 3 คน (กำหนดให้เป็นกลุ่ม C3)

เครื่องมือในการวิจัย

ใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) โดยมีการเตรียมคำถามแทรก (Probes) ไว้ด้วย เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการสัมภาษณ์ได้อย่างต่อเนื่องและได้ข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำร่างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ช่วยตรวจสอบความถูกต้องความสอดคล้อง การเรียงลำดับของคำถาม และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ เมื่อได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว จึงนำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์บุคคลที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างแต่เป็นบุคคลที่ผู้วิจัยจะไม่นำผลการสัมภาษณ์ไปใช้วิเคราะห์ในงานวิจัย จำนวน 3 ท่าน เพื่อนำข้อบกพร่องหรือติดขัดต่าง ๆ ที่พบจากการทดลองใช้ มาปรับปรุงคำถามให้มีคุณภาพและความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์จริง

วิธีการเก็บข้อมูล

เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับกลุ่มตัวอย่างเป็นรายบุคคลแบบตัวต่อตัว (Face-to-face) โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์คนละประมาณ 1 ชั่วโมงถึง 1 ชั่วโมง 30 นาที

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลตามที่ Creswell (2007, p. 67) ได้อธิบายไว้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ 1) ขั้นการลงรหัส (Open coding) เป็นการจำแนกข้อมูลเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาอยู่ออกเป็นหมวดหมู่ (Category) โดยในแต่ละหมวดหมู่อาจมีหมวดหมู่รอง (Subcategory) อยู่ด้วย 2) ขั้นการลงรหัสรอบแกน (Axial coding) เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกันใหม่ภายหลังจากการลงรหัสแล้ว ซึ่งถูกแสดงออกมาโดยการใช้กระบวนทัศน์ของรหัส หรือแผนผังเชิงเหตุผล (Coding paradigm or logic diagram) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกัน 3) ขั้นการลงรหัสแบบคัดเลือก (Selective coding) เป็นขั้นตอนการเขียนโครงเรื่อง (Story line) ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวดหมู่ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และ 4) พัฒนาและอธิบายให้เห็นถึงแบบจำลองที่แสดงเงื่อนไขทางสังคม ประวัติศาสตร์ และเศรษฐกิจ ที่ส่งผลต่อปรากฏการณ์ที่สำคัญ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ลงภาคสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำกลับมาวิเคราะห์ และเปรียบเทียบกับหมวดหมู่ที่ได้ปรากฏออกมาแล้ว และลงภาคสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำกลับมาวิเคราะห์ และเปรียบเทียบกับอีก จนกว่าจะเกิดความอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical saturation) ซึ่งเรียกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเช่นนี้ว่า วิธีการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง (Constant comparative method) ดังได้กล่าวไว้ข้างต้น (Creswell, 2007, p. 64)

ความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

วิธีการที่ผู้วิจัยนำมาใช้ ได้แก่ การเลือกใช้วิธีการวิจัยที่เหมาะสม การตรวจสอบรอบทิศทาง (Triangulation) โดยใช้แหล่งข้อมูลหลายแหล่งทั้งทางด้านบุคคลและทางด้านสถานที่ (Shenton, 2004, pp. 64-66) การเก็บร่องรอยหรือหลักฐานเพื่อการตรวจสอบ (Audit trail) ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบการวิจัย การให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งภายหลังการถอดเทปการสัมภาษณ์แล้ว (Member checks) เพื่อเป็นการยืนยันว่าผลการถอดเทปตรงกับสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการจะสื่อความจริง ๆ (Lincoln & Guba, 1985, pp. 328) และการปราศจากการลงความเห็นหรือการตัดสินใจล่วงหน้าในการทำวิจัย (Bracketing) ซึ่งจะช่วยลดอคติของผู้วิจัยลง (Tufford & Newman, 2010, p. 81)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย ปัญหาและอุปสรรค และวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย มีดังต่อไปนี้

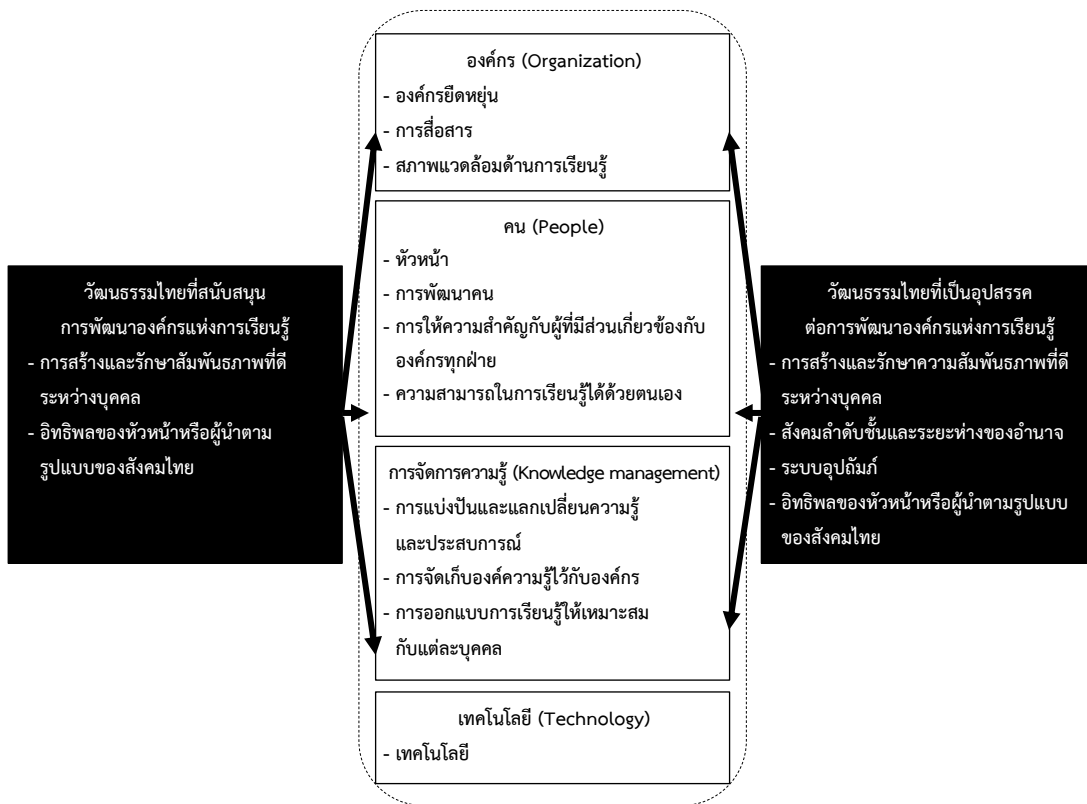
ตารางที่ 1 การจัดหมวดหมู่ (Category) และหมวดหมู่รอง (Sub-category) ตามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

หมวดหมู่ (Category) และกลุ่มตัวอย่าง	ตัวอย่างความเห็น
หมวดหมู่ สภาพแวดล้อมด้านการเรียนรู้ (ทั้ง 9 กลุ่ม) - หมวดหมู่รอง พื้นที่สำหรับการเรียนรู้ (ยกเว้น A3, B3, C3) - หมวดหมู่รอง การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (ทั้ง 9 กลุ่ม) - หมวดหมู่รอง การพัฒนาอย่างยั่งยืน (ทั้ง 9 กลุ่ม) - หมวดหมู่รอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (ยกเว้น B3, C3) - หมวดหมู่รอง การไม่กลัวความล้มเหลว (ยกเว้น B3) - หมวดหมู่รอง การเปิดใจ (ยกเว้น B3, C2, C3) - หมวดหมู่รอง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (ทั้ง 9 กลุ่ม) - หมวดหมู่รอง ทีม (ทั้ง 9 กลุ่ม) - หมวดหมู่รอง แรงจูงใจด้านการเรียนรู้ (ยกเว้น C3) - หมวดหมู่รอง ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (เฉพาะ A1, A2)	“เรามีการจัดสภาพแวดล้อมให้อึดต่อการเรียนรู้” “ต้องสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้” “จัดพื้นที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ใส่ใจหมดทั้งแสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด อุปกรณ์ต่าง ๆ” “ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องการเรียนรู้มาก” “มีการตั้งคณะทำงานด้านการเรียนรู้โดยเฉพาะ” “พยายามทำให้คนตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ เน้นการทำให้เข้าใจมากกว่าการบังคับ” “ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ห้ามหยุด” “ทำหยาตัวเอง ยากที่จะดีขึ้นไปเรื่อย ๆ” “เติบโตอย่างยั่งยืน” “สนับสนุนให้คิดนอกกรอบ” “ต้องคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ให้คนกล้าทดลอง” “นวัตกรรม” “ความล้มเหลวเป็นเรื่องปกติ แต่เราต้องเรียนรู้จากมันเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น” “ล้มให้เร็ว เรียนรู้ให้เร็ว” “no blame culture” “ถ้าไม่เคยล้มเหลว ก็จะไม่เกิดการพัฒนาลิ่งใหม่ ๆ” “เน้นให้คน open” “อย่าด่วนตัดสินใจและต้องรับฟังอย่างตั้งใจ” “เคารพในความเห็นที่แตกต่าง” “เราอยู่กันแบบพี่น้อง เหมือนครอบครัว” “ต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน แล้วค่าจะกล้าแชร์กันมากขึ้น เปิดใจกันมากขึ้น” “ความสัมพันธ์ที่ดี มีความเห็นใจกัน ค่านึงถึงผู้อื่น จะช่วยให้เกิดความร่วมมือและส่งผลต่อการพัฒนาผลงาน” “สัมพันธภาพที่ดีจะช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี” “เน้นการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาคือทีม” “เราเชื่อว่าความร่วมมือทำให้องค์กรพัฒนาไปได้ไกลกว่า” “พยายามจูงใจให้คนอยากเรียนรู้ มีการให้รางวัล การชมเชย reward & recognition สร้างความภูมิใจให้เค้า” “เอาการเรียนรู้มาผูกติดกับการประเมินศักยภาพของพนักงานด้วย” “ส่งเสริมให้คนมีทัศนคติแบบ founder มองแบบ enterprise goal ไม่ใช่ your goal” “ถ้าคนรู้สึกว่าเค้าเป็นเจ้าของบริษัท เค้าก็อยากให้อะไร success แล้วไม่มีทางโกงบริษัทตัวเองแน่ ๆ”
หมวดหมู่ การแข่งขันและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ (ทั้ง 9 กลุ่ม)	“ส่งเสริมให้พนักงานแข่งขันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันทั่วองค์กร” “ผลักดันให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการแชร์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้” “จัดเวทีให้คนได้มาแข่งขันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน” “นอกจากเรื่องที่ success แล้ว เราอยากให้แชร์ failure เพื่อเป็น lesson learned ให้คนอื่นด้วย”
หมวดหมู่ การสื่อสาร (ทั้ง 9 กลุ่ม)	“สื่อสารแบบสองทาง” “สื่อสารให้ทั่วองค์กรโดยใช้ช่องทางหลากหลายทั้งทางการและไม่ทางการ”
หมวดหมู่ หัวหน้า (ทั้ง 9 กลุ่ม)	“หัวหน้ามีบทบาทสำคัญมากต่อการเรียนรู้ในองค์กร อาจเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการเรียนรู้ได้เลย” “หัวหน้าต้องเป็น role model ด้านการเรียนรู้ให้ลูกน้อง กระตุ้นให้ลูกน้องอยากเรียนรู้” “หัวหน้าต้องเข้าหาลูกน้อง สร้างบรรยากาศในการพูดคุย เปิดใจรับฟังให้มาก อย่ามีธงในใจไปก่อน”
หมวดหมู่ การพัฒนาคน (ทั้ง 9 กลุ่ม)	“เราให้ความสำคัญกับคนมาก เพราะคนคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร” “เรามีการพัฒนาทั้ง hard skills และ soft skills” “มีการ up-skills และ re-skills ให้แก่คนของเราอยู่เสมอ เพื่อจะได้มีความรู้และทักษะในการรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป” “พัฒนาให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี”
หมวดหมู่ องค์กรยืดหยุ่น (ยกเว้น C3)	“ต้องกระจายอำนาจลงไป ให้อิสระในการตัดสินใจแก่พนักงานมากขึ้น ลดสายการบังคับบัญชา แต่เพิ่ม span of control” “พยายามทำให้องค์กรมัน flat” “ทำให้โครงสร้างองค์กรยืดหยุ่น ต้องปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ไว” “เราไม่มี best solutions มีแต่ click solutions”
หมวดหมู่ การออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (ทั้ง 9 กลุ่ม)	“ใช้หลัก 70 (เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ) : 20 (เรียนรู้จากการโค้ช สอนงาน) : 10 (เรียนรู้จากห้องเรียน) แต่ก็ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน” “มีแผนพัฒนารายบุคคล”
หมวดหมู่ เทคโนโลยี (ทั้ง 9 กลุ่ม)	“นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงาน การเรียนรู้ และการสื่อสาร” “ถ้าคุณตามเทคโนโลยีไม่ทัน คุณเสียเปรียบคู่แข่งแน่ ๆ” “ต่อไปคนจะถูกทดแทนด้วย AI ด้วย robots มี big data ต้องตามให้ทัน”
หมวดหมู่ ความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง (ยกเว้น B3, C3)	“เน้นให้คนเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง เรียนรู้จนเป็นนิสัย” “เป็น lifelong learner” “เรานำหลัก constructionism มาใช้ ให้คนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง” “มันต้องเริ่มจาก mindset ของคน”
หมวดหมู่ ปัญหาด้านระบบที่คนมาแข่งขันเรียนรู้ (ยกเว้น C1, C2, C3)	“ระบบไม่ user friendly” “คิดว่ามันยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการของเราแน่” “ไม่ค่อยมีคนเข้าไปใช้ระบบ ถ้าไม่บังคับก็ไม่เข้าไปใช้”
หมวดหมู่ ปัญหาด้านเวลา (ยกเว้น A2, B2, C1)	“ไม่มีเวลาเรียน งานเยอะ ยังไงก็ต้องทำงานหลักให้เสร็จก่อน” “ไม่อยากมีภาระติดตัวหลังเลิกงาน”
หมวดหมู่ ปัญหาด้านการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ (ทั้ง 9 กลุ่ม)	“บางคนมองว่าการเรียนรู้เป็นภาระเพิ่ม เค้ายังไม่เห็นถึงความสำคัญ” “การเรียนรู้วัดผลออกมายาก คนไม่เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของการเรียนรู้ ไม่เหมือนยอดขายที่เป็นตัวเลขที่ไรคาดทุน” “มีคนที่คิดว่าไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ก็ได้ ก็ทำงานได้ปกติ เหมือนน้ำเต็มแก้ว ยังยึดติดกับความสำเร็จในอดีต”
หมวดหมู่ ปัญหาด้านวัฒนธรรมไทย (ทั้ง 9 กลุ่ม)	“ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เนื่องจากเกรงใจอีกฝ่าย กลัวว่าพูดไปแล้วอาจทำให้อีกฝ่ายไม่พอใจหรือส่งผลกระทบกับตัวเอง” “หลีกเลี่ยงการวิจารณ์ ไม่อยากทำให้อันอื่นเสียหาย” “สังคมไทยเป็นสังคมลำดับชั้น ยังไม่กล้าตัดสินใจก็อยู่ที่ผู้มีอำนาจอยู่ดี” “ระบบเส้นสายพวกพ้องมีอยู่แล้ว มันเอาออกจากสังคมไทยยาก” “ไม่ค่อยแชร์เรื่องที่เป็น failure มาก เพราะกลัวเสียหน้า” “การหวนหาความรู้ยังมีอยู่”
หมวดหมู่ ปัญหาอื่น ๆ (ยกเว้น A3)	“ไม่ประเมินผลงานตามจริง ยังมีโควตาในการประเมินผลงานอยู่”

จากตารางที่ 1 พบว่า สามารถสรุปหมวดหมู่ (Category) ได้จำนวน 10 หมวดหมู่ ที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 9 กลุ่ม (ได้แก่ กลุ่ม A1, A2, A3, B1, B2, B3, C1, C2 และ C3) แสดงความเห็นร่วมกัน ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเรียนรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การสื่อสาร หัวหน้า การให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับองค์กรทุกฝ่าย การพัฒนาคน การออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เทคโนโลยี ปัญหาด้านการตระหนัก ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และปัญหาด้านวัฒนธรรมไทย มีหมวดหมู่จำนวน 2 หมวดหมู่ที่กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 8 กลุ่มแสดงความเห็นร่วมกัน ยกเว้นกลุ่ม C3 ได้แก่ การจัดเก็บองค์ความรู้ไว้กับองค์กร และองค์กรยึดหยุ่น ในขณะที่หมวดหมู่ ความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง มีกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 7 กลุ่มแสดงความเห็นร่วมกัน ยกเว้นกลุ่ม B3 และ C3 หมวดหมู่ ปัญหาด้านระบบที่ให้คนมาแบ่งปันเรียนรู้ ปรากฏใน 6 กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ยกเว้นกลุ่ม C1, C2 และ C3 และหมวดหมู่ ปัญหาด้านเวลา มีกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 6 กลุ่ม แสดงความเห็นร่วมกัน ได้แก่ กลุ่ม A1, A3, B1, B3, C2 และ C3 ส่วนประเด็นต่าง ๆ ซึ่งไม่มีความเหมือน หรือคล้ายคลึงพอ ที่จะถูกจัดให้อยู่ในหมวดหมู่ดังที่กล่าวมาและถูกสร้างเป็นหมวดหมู่ใหม่ได้ จะถูกจัดให้อยู่ ในหมวดหมู่ปัญหาอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม ในหมวดหมู่แรกคือ สภาพแวดล้อมด้านการเรียนรู้ ยังสามารถแบ่งออกเป็นหมวดหมู่รอง (Sub-category) ได้อีกจำนวน 10 หมวดหมู่รอง โดยมีอยู่จำนวน 4 หมวดหมู่รอง ที่กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง 9 กลุ่ม แสดงความเห็นร่วมกัน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างยั่งยืน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและทีม หมวดหมู่รอง การไม่กลัวความล้มเหลว มีกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 8 กลุ่ม แสดงความเห็นร่วมกัน ยกเว้นกลุ่ม B3 หมวดหมู่รอง แรงจูงใจด้านการเรียนรู้ มีกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 8 กลุ่ม แสดงความเห็นร่วมกัน ยกเว้นกลุ่ม C3 หมวดหมู่รอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรากฏในกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 7 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่ม B3 และ C3 หมวดหมู่รอง พื้นที่สำหรับการเรียนรู้ ปรากฏในกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 6 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่ม A3, B3 และ C3 ในขณะที่หมวดหมู่รอง การเปิดใจ มีกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 6 กลุ่ม แสดงความเห็นร่วมกัน ได้แก่ กลุ่ม A1, A2, A3, B1, B2 และ C1 และหมวดหมู่รอง ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพียง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม A1 และ A2 เท่านั้นที่แสดงความเห็นร่วมกัน

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย สามารถสรุป ได้ว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านองค์กร ซึ่งประกอบด้วย หมวดหมู่ (Category) องค์กรยึดหยุ่น การสื่อสาร และสภาพแวดล้อมด้านการเรียนรู้ โดยหมวดหมู่ สภาพแวดล้อมด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย 10 หมวดหมู่รอง (Sub-category) ได้แก่ พื้นที่สำหรับการเรียนรู้ การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างยั่งยืน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การไม่กลัวความล้มเหลว การเปิดใจ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทีม แรงจูงใจด้านการเรียนรู้ และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร 2) มิติด้านคน ซึ่งประกอบด้วย หมวดหมู่ หัวหน้า การพัฒนาคน การให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย และความสามารถในการเรียนรู้ ได้ด้วยตัวเอง 3) มิติด้านการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย หมวดหมู่ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ การจัดเก็บองค์ความรู้ไว้กับองค์กร และการออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และ 4) มิติด้านเทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย หมวดหมู่ เทคโนโลยี โดยที่แต่ละมิตินั้นมีความเกี่ยวเนื่องและสามารถ ส่งผลกระทบต่อกันและกัน ดังนั้นแต่ละมิติจึงต้องทำงานอย่างประสานสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย

ทั้งนี้ก็จะสังเกตเห็นได้ว่า ในตัวแบบระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยที่ได้จากการวิจัยนั้นจะมีลูกศรจากประเด็นวัฒนธรรมไทยขึ้นไปมีมิติด้านต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของวัฒนธรรมไทยที่มีต่อมิติด้านต่าง ๆ ดังที่ได้อภิปรายไว้แล้ว ยกเว้นมิติด้านเทคโนโลยีที่ไม่มีลูกศรจากประเด็นวัฒนธรรมไทยขึ้นไปแต่อย่างใด เนื่องจากผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานของข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยจริง ๆ โดยยังไม่มี ความชัดเจนเพียงพอที่ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมไทยส่งผลกระทบต่อมิติด้านเทคโนโลยีได้อย่างไร

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยสามารถส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมไทยที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล จะช่วยทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เกิดความไว้วางใจกันมากขึ้น เกิดการพึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความร่วมมือกันและการทำงานเป็นทีม เมื่อคนมีความเชื่อใจกัน คนก็จะเปิดใจต่อกันมากขึ้น กล่าวพูด กล่าวถาม กล่าวแลกเปลี่ยนความเห็นต่อกัน เกิดเป็นบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนการคำนึงถึงผู้อื่น การให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน การรับฟังและยอมรับในความแตกต่าง ก็จะทำให้คนในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้ บนพื้นฐานของความเข้าใจ ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานขององค์กรในที่สุด

2. วัฒนธรรมไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคลสามารถเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยได้เช่นกัน โดยพบว่า ยังมีคนที่ไม่ค่อยกล้าพูด ไม่กล้าเสนอหรือแสดงความคิดเห็น และไม่กล้าวิจารณ์อย่างตรงไปตรงมา เกรงใจ และต้องพยายามรักษาหน้าทั้งของตนเองและผู้อื่น การคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นจะเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อคนไทย

ในการปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเสมอ การที่ต้องพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ต้องคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ต้องระวังไม่ทำให้ผู้อื่นต้องเสียหน้าหรือเสียเกียรติ เหล่านี้ ส่งผลให้คนไทยพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้อื่น เพราะไม่ต้องการทำให้ผู้อื่นเสียหน้าหรือเสียความรู้สึก และในขณะเดียวกันก็เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกไม่พอใจต่อตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าอีกฝ่ายเป็นหัวหน้าหรือผู้ที่มีสถานะสูงกว่า การวิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมาจึงอาจเกิดขึ้นได้ยากถึงแม้ว่าผู้วิจารณ์จะมีเจตนาที่ดีหรือไม่ได้มีอคติใด ๆ ก็ตาม นอกจากนี้ยังพบว่า ถึงแม้องค์กรจะมีการสนับสนุนให้คนแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ระหว่างกัน แต่คนส่วนใหญ่ก็จะไม่แบ่งปันหรือบอกสิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดหรือสิ่งที่ตนทำได้ไม่ดีให้แก่ผู้อื่นได้รู้ อีกทั้งยังมีบางส่วนที่ไม่กล้ารายงานข้อผิดพลาดให้หัวหน้าได้รับทราบ ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพยายามป้องกันไม่ให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกไม่พอใจตนเองและการรักษาหน้าของตนเอง สิ่งต่างๆ เหล่านี้ อาจส่งผลให้คนหรือองค์กรเสียโอกาสในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เพราะคนอาจไม่ได้รับฟังความเห็นหรือข้อมูลที่แท้จริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนา และแก้ไขปัญหา และการที่คนในองค์กรอาจกลัวว่าทำสิ่งใดแล้วจะล้มเหลวหรือถูกตำหนิจากการทำผิดพลาดด้วย เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรักษาหน้าของตนเอง

3. ความเป็นสังคมแบบลำดับชั้นและการมีระยะห่างของอำนาจ พบว่า มีระยะห่างของอำนาจมาก คนต้องเชื่อฟังผู้ที่มีอำนาจหรือสถานะที่สูงกว่า โดยคนไทยถูกปลูกฝังมาแต่เด็กว่าให้เชื่อฟังผู้ใหญ่หรือผู้อาวุโส เมื่อเข้าศึกษาในโรงเรียนก็ต้องเชื่อฟังครูบาอาจารย์ ส่งผลให้คนไทยไม่ค่อยกล้าถามหรือแย้งเมื่อไม่เข้าใจหรือสงสัย ค้นเคยกกับการรอรบฟังคำสั่งหรือการบอกให้ทำสิ่งต่าง ๆ ไม่กล้าคิดนอกกรอบ และขาดการคิดวิเคราะห์ นอกจากนี้ยังพบว่า มีการหวงความรู้ในองค์กร บางคนไม่ยอมแบ่งปันความรู้เพราะกลัวว่าคนอื่นจะเก่งกว่า และสถานะหรือคุณค่าของตัวเองจะถูกลดทอนลง ซึ่งในสังคมไทยมองว่าความรู้หรือใบปริญญาเป็นเครื่องแสดงสถานะทางสังคมอย่างหนึ่ง การมีความรู้หรือการศึกษา ก็เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของคนในสังคม อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นสังคมแบบลำดับชั้นของสังคมไทยในอีกรูปแบบหนึ่ง

4. ระบบอุปถัมภ์ พบว่า ในองค์กรยังมีระบบอุปถัมภ์หรือพวกพ้องเส้นสายอยู่ซึ่งเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกอยู่ในสังคมไทยมาอย่างยาวนาน โดยอาจส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลงานหรือการให้คุณให้โทษในเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่เป็นธรรม ทำให้พนักงานขาดขวัญกำลังใจ ความผูกพันกับองค์กรลดลง ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรที่อาจเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน การขาดโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคนที่ไม่ใช่เส้นสาย และการที่คนมุ่งเน้นไปที่การดูแล รับผิดชอบ และเอาใจบุคคลที่เป็นผู้อุปถัมภ์ของตนหรือผู้ที่ให้คุณให้โทษได้มากกว่าจะมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและผลงานของตนเอง

สำหรับวัฒนธรรมไทยที่อาจสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยขึ้นอยู่กับบุคคลในด้านอิทธิพลของหัวหน้าหรือผู้นำตามรูปแบบของสังคมไทย พบว่า มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ในองค์กร โดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่แต่ละคนได้พบเจอมา ซึ่งหัวหน้าที่จะส่งเสริมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 1) ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 2) เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการเรียนรู้ให้แก่ลูกน้อง 3) กระตุ้นและอำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ให้แก่ลูกน้อง 4) ทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยง สอนงาน ให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ลูกน้อง 5) ติดตามและประเมินการเรียนรู้ของลูกน้อง 6) กระบวนให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน 7) สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ทดลองเรียนรู้ สร้างความเชื่อใจและไว้วางใจให้กับลูกน้อง 8) เปิดใจรับฟังความเห็นของลูกน้อง ไม่รีบด่วนสรุปตัดสินใจ และเป็นผู้ที่ดี ในขณะที่ปัญหาที่พบจากหัวหน้าคือ 1) ไม่เปิดใจรับฟังความเห็นของผู้อื่น 2) มีธงในการตัดสินใจแต่แรกอยู่แล้ว 3) ไม่อธิบายถึงผลการประเมินผลงานให้ลูกน้องได้เข้าใจ 3) ไม่พยายามเข้าหาลูกน้อง และ 4) มีความถือตน (Ego) สูง

อภิปรายผล

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทยนั้น นอกจากการบริหารจัดการทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านองค์กร มิติด้านคน มิติด้านการจัดการความรู้ และมิติด้านเทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรไทยยังต้องคำนึงถึงความสำคัญของวัฒนธรรมไทยซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมไทย เข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของวัฒนธรรมไทยจะช่วยให้องค์กรสามารถประยุกต์และปรับใช้แนวคิดหรือทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างเหมาะสมบนรากฐานทางสังคมและวัฒนธรรมไทย ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานขององค์กรในที่สุด โดย Komin (1990, unpagged) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบแผนทางพฤติกรรมและค่านิยมของคนไทยพบว่า คนไทยให้คุณค่ากับการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ราบรื่นเป็นมิตร และไม่มีความขัดแย้งใด ๆ ซึ่งความสัมพันธ์ที่ีระหว่างบุคคลจะทำให้เกิดความเชื่อใจระหว่างกัน และส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างคนในองค์กรมากขึ้น (Khesal, Samadi, Musram, & Zohoori, 2013, p. 499) McNeish and Mann (2010, pp. 21, 29) แสดงความเห็นว่าคุณค่าความเชื่อใจ (Trust) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการแบ่งปันความรู้ อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาผลงานของทีม ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในที่สุด ดังนั้น ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทยนั้น นอกจากการบริหารจัดการทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านองค์กร มิติด้านคน มิติด้านการจัดการความรู้ และมิติด้านเทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรไทยยังต้องคำนึงถึงความสำคัญของวัฒนธรรมไทยซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมไทย เข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของวัฒนธรรมไทย จะช่วยให้องค์กรสามารถประยุกต์และปรับใช้แนวคิดหรือทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างเหมาะสมบนรากฐานทางสังคมและวัฒนธรรมไทย

วัฒนธรรมไทยนั้นสามารถส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย องค์กรไทยจึงควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรขึ้นมาเพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และลดผลกระทบเชิงลบของวัฒนธรรมไทยที่มีต่อการเรียนรู้ในองค์กร โดยตัวอย่างที่พบจากการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ทั้งในเรื่องที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว การมีนโยบายประตูเปิด (Open door policy) ที่หัวหน้าเปิดกว้างสำหรับลูกน้องในการมาขอคำปรึกษาและคำแนะนำได้ตลอดเวลา การใช้สรรพนามเรียกแทนตัวเองว่าที่กับน้อง เพื่อลดความรู้สึกของการเป็นเจ้านายกับลูกน้อง การที่ผู้นำในองค์กรแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการเรียนรู้ การเปิดใจรับฟังและลดความถือตน (Ego) รู้จักยอมรับว่าตัวเองยังไม่รู้อะไร เมื่อไม่รู้ก็กล้าถามและไม่กลัวที่จะเสียหน้า และการสร้างวัฒนธรรมการไม่ตำหนิกล่าวโทษกันเมื่อเกิดข้อผิดพลาด (No blame culture) เป็นต้น ซึ่ง Holmes and Tangtongtavy (2003, pp. 46-48) แสดงความเห็นว่าคุณค่าความเกรงใจถือเป็นหนึ่งในค่านิยมของไทยที่สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในสังคมไทย เช่น การหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่ขัดแย้งกับผู้อื่น การหลีกเลี่ยงการประเมินผลงานของเพื่อนร่วมงาน และการหลีกเลี่ยงการซักถามเมื่อไม่เข้าใจสิ่งที่คุณอื่นพูด เป็นต้น ในขณะที่การให้เกียรติ (Holmes & Tangtongtavy, 2003, p. 50) และการรักษาหน้าของผู้อื่น (Tuohy, 2014, p. 19) ก็ถือเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในสังคมไทยเช่นกัน ดังนั้น การที่ต้องพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ีระหว่างกัน ต้องคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ต้องระวังไม่ทำให้ผู้อื่นต้องเสียหน้าหรือเสียเกียรติเหล่านี้ ส่งผลให้คนไทยพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่ขัดแย้งกับผู้อื่น เพราะไม่ต้องการทำให้ผู้อื่นเสียหน้าหรือเสียความรู้สึก และในขณะเดียวกันก็เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้อื่นเกิดความรู้สึกไม่พอใจต่อตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าอีกฝ่ายเป็นหัวหน้าหรือผู้ที่มีสถานะสูงกว่า การวิจารณ์หรือแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมาจึงอาจเกิดขึ้นได้ยากถึงแม้ว่าผู้วิจารณ์จะมีเจตนาที่ดีหรือไม่ดีมีอคติใด ๆ ก็ตาม นอกจากนี้ยังพบว่า ถึงแม้องค์กรจะมีการสนับสนุนให้

คนแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ระหว่างกัน แต่คนส่วนใหญ่มักจะไม่แบ่งปันหรือบอกสิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดหรือสิ่งที่ตนทำได้ไม่ดีให้แก่ผู้อื่นได้รู้ อีกทั้งยังมีบางส่วนที่ไม่กล้ารายงานข้อผิดพลาดให้หัวหน้าได้รับทราบ ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพยายามป้องกันไม่ให้อื่นเกิดความรู้สึกไม่พอใจตนเองและการรักษาหน้าของตนเอง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจส่งผลให้คนหรือองค์กรเสียโอกาสในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เพราะคนอาจไม่ได้รับฟังความเห็นหรือข้อมูลที่แท้จริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหา และการที่คนในองค์กรอาจกลัวว่าทำสิ่งใดแล้วจะล้มเหลวหรือถูกตำหนิจากการทำผิดพลาดด้วยเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรักษาหน้าของตนเอง

ความเป็นสังคมแบบลำดับชั้นและการมีระยะห่างของอำนาจ กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นที่สอดคล้องกันว่าสังคมไทยเป็นสังคมแบบลำดับชั้น มีระยะห่างของอำนาจมาก คนต้องเชื่อฟังผู้มีอำนาจหรือสถานะที่สูงกว่า โดยคนไทยถูกปลูกฝังมาแต่เด็กว่าให้เชื่อฟังผู้ใหญ่หรือผู้อาวุโส เมื่อเข้าศึกษาในโรงเรียนก็ต้องเชื่อฟังครูอาจารย์ ส่งผลให้คนไทยไม่ค่อยกล้าถามหรือแย้งเมื่อไม่เข้าใจหรือสงสัย ค้นเคยกับการรอรับฟังคำสั่งหรือการบอกให้ทำสิ่งต่าง ๆ ไม่กล้าคิดนอกกรอบ และขาดการคิดวิเคราะห์ ซึ่ง Hofstede (n.d., unpagged) ศึกษาพบว่าสังคมไทยเป็นสังคมที่ยอมรับในความไม่เท่าเทียมของอำนาจของบุคคลหรือเป็นสังคมที่มีระยะห่างของอำนาจ ดังนั้นในสังคมการทำงาน อำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จึงอยู่ที่หัวหน้า ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าขององค์กรเป็นหลัก หัวหน้าหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการอย่างไร้ก็ว่าไปตามนั้น ส่งผลให้คนไม่ค่อยกล้านำเสนอความเห็นถึงแม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยหรือเห็นต่างก็ตาม ไม่กล้าคิดนอกกรอบและขาดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และถึงแม้ว่าองค์กรจะมีความพยายามในการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่พนักงานมากขึ้น และสนับสนุนการสื่อสารสองทางทั้งจากระดับบนลงล่างและจากระดับล่างขึ้นบน แต่ด้วยนิสัยของคนไทยที่ค้นเคยกับการรอรับฟังคำสั่งจากหัวหน้าและคอยเป็นผู้ตามมากกว่า จึงอาจเป็นอุปสรรคต่อการกระจายอำนาจ (Empowerment) ทำให้อำนาจรวมศูนย์หรือกระจุกตัวที่อยู่คนเพียงบางกลุ่ม และการสื่อสารในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวคือจากบนลงล่าง Hofstede, Hofstede, and Minkov (2010, p. 73) พบว่าในสังคมที่มีระยะห่างของอำนาจมาก องค์กรจะรวมศูนย์อำนาจเท่าที่จะมากได้กับคนเพียงไม่กี่คน มีผู้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมากอยู่ในโครงสร้างบังคับบัญชาหลายระดับชั้น ลูกน้องคาดหวังว่าตนเองจะถูกบอกให้ทำในสิ่งต่าง ๆ และการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นมาจากฝ่ายผู้บังคับบัญชานั้น ในขณะที่กั๊กวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ (Yodwisitsak, 2004, p. 80) แสดงความเห็นว่าคุณไทยมักเชื่อว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจมากกว่าและมีหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ส่วนผู้ที่เป็นลูกน้องก็ต้องเชื่อฟังคำสั่งของหัวหน้าอย่างเคร่งครัดและมีบทบาทเป็นเพียงผู้ตามเท่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่ามีการหวงความรู้ในองค์กร บางคนไม่ยอมแบ่งปันความรู้เพราะกลัวว่าคนอื่นจะเก่งกว่าและสถานะหรือคุณค่าของตัวเองจะถูกลดทอนลง ซึ่งในสังคมไทยมองว่าความรู้หรือใบปริญญาเป็นเครื่องแสดงสถานะทางสังคมอย่างหนึ่ง การมีความรู้หรือการศึกษาาก็เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของคนในสังคม อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นสังคมแบบลำดับชั้นของสังคมไทยในอีกรูปแบบหนึ่ง Khesal et al. (2013, p. 499) แสดงความเห็นว่าคุณเหตุที่คนไม่ยอมแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่นเพราะกลัวว่าตัวเองจะสูญเสียตำแหน่งในองค์กรไป ส่วน ทับทิมทอง กอบัวแก้ว (Korbuakeaw, 2016, p. 65) พบว่าอุปสรรคที่มักเจออยู่เสมอของการจัดการความรู้ในองค์กรไทยคือพฤติกรรมหวงความรู้และการไม่ยอมรับในตัวผู้อื่น ดังนั้น การทำให้สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีจิตใจใฝ่เรียนรู้ และสามารถเรียนรู้และรับผิดชอบในการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรและพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด โดยสุดท้ายแล้วองค์กรจะเรียนรู้หรือไม่ขึ้น ก็อยู่ที่ตัวของคนในองค์กรเป็นสำคัญ เพราะคนคือหัวใจของการเรียนรู้อย่างแท้จริง

สำหรับในองค์กรยังมีระบบอุปถัมภ์หรือพวกพ้องเส้นสายอยู่ซึ่งเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกอยู่ในสังคมไทยมาอย่างยาวนาน โดยอาจส่งผลกระทบต่อการเล่นตำแหน่ง การประเมินผลงานหรือการให้คุณให้โทษในเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่เป็นธรรม ทำให้พนักงานขาดขวัญกำลังใจ ความผูกพันกับองค์กรลดลง ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรที่อาจเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน การขาดโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคนที่ไม่ใช่เส้นสาย และการที่คนมุ่งเน้นไปที่การดูแล รั้งไว้ และเอาใจบุคคลที่เป็นผู้อุปถัมภ์ของตนหรือผู้ที่ให้คุณให้โทษได้มากกว่าจะมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถและผลงานของตนเอง อธิชาติ ขุนสิทธิ์ (Khunsith, 2007, p. 3) ได้ทำการวิจัยพบว่าระบบอุปถัมภ์อาจก่อให้เกิดปัญหาในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน ปัญหาความไม่เสมอภาคระหว่างคนในองค์กร ทั้งในด้านโอกาส ความก้าวหน้าทางอาชีพ การพิจารณาความดีความชอบ และการวัดผลประเมิน ปัญหาด้านขวัญและกำลังใจ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงานเนื่องจากการคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มากเกินไป ซึ่งหัวหน้าหรือผู้นำถือได้ว่าเป็นผู้ที่บทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ในองค์กร การที่หัวหน้ามีอำนาจหรืออิทธิพลต่อลูกน้องในองค์กรเป็นอย่างมากในสังคมการทำงานของไทย หัวหน้าหรือผู้นำที่ดีจึงควรใช้ทั้งพระเดช (Position power) และพระคุณ (Personal power) อย่างเหมาะสม เพราะอำนาจเปรียบเสมือนดาบสองคม ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลดีหรือผลเสียก็ได้ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ การใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในทางที่ถูกที่ควรจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยได้อย่างมาก

ถึงแม้ว่าในตัวแบบระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะไม่ได้มีข้อค้นพบที่ชัดเจนว่าวัฒนธรรมไทยสามารถส่งผลกระทบต่อมิติด้านเทคโนโลยีอย่างไร แต่เทคโนโลยีนั้นสามารถถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยช่วยสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ ช่วยในการติดต่อสื่อสาร และช่วยจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานเพื่อนำไปวางแผนพัฒนาต่อไป นอกจากนี้องค์กรไทยยังสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยลดอุปสรรคของวัฒนธรรมไทยที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เช่น ช่วยให้หัวหน้าสามารถเข้าถึงลูกน้องได้มากขึ้น และสะดวกขึ้น เพิ่มโอกาสและช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันแม้จะอยู่คนละสถานที่ ช่วยทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานและตัดสินใจ เปิดโอกาสให้คนสามารถแสดงความคิดเห็นหรือร้องเรียนในเรื่องที่คิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือการกระทำที่ไม่ถูกต้องผ่านระบบที่ไม่ต้องเปิดเผยตัว ช่วยให้สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองผ่านระบบการเรียนรู้และสื่อการสอนแบบออนไลน์ เป็นต้น อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะต้องทำควบคู่กันไปด้วยก็คือการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital skills) ให้แก่คนในองค์กรเพื่อสามารถนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นรากฐานที่สำคัญส่วนหนึ่งของสังคมและวัฒนธรรมไทย ดังนั้นนอกจากการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ (Hard skills) แล้ว การพัฒนาทักษะด้านอารมณ์และการเข้าสังคม (Soft skills) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการคน การทำงานและอยู่ร่วมกัน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน รวมถึงการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้แก่บุคลากรในองค์กรไทยก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน เช่น ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะการทำงานเป็นทีม และที่สำคัญคือ ทักษะต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี เป็นต้น และสุดท้ายองค์กรแต่ละองค์กรมีบริบทสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงไม่มีแนวทางหรือวิธีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แน่นอนตายตัวและดีที่สุด แต่องค์กรต้องนำหลักแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมที่สุดกับบริบทสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร อีกทั้งหลักแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ หากมีการนำผลการศึกษาไปทำการวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติมเพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องหรือขยายข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ก็จะเป็นการช่วยยกระดับความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทยแก่ผู้ที่ต้องการศึกษาหรือสนใจได้มากยิ่งขึ้น
2. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาเจาะจงไปที่องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน หรือองค์กรรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตามโดยหนึ่งโดยเฉพาะ การวิจัยในครั้งต่อไปจึงอาจทำการศึกษาโดยเจาะจงไปที่องค์กรภาครัฐ หรือองค์กรภาคเอกชน หรือองค์กรรัฐวิสาหกิจไทยอย่างใดอย่างหนึ่ง เนื่องจากการบริหารจัดการองค์กรในแต่ละภาคส่วน (Sector) ก็อาจมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป
3. การวิจัยในครั้งนี้ไม่ได้เน้นไปที่กลุ่มประเภทธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งเป็นการเฉพาะ เช่น ธุรกิจการก่อสร้าง ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจการเงิน ธุรกิจไอที เป็นต้น ซึ่งถ้าได้มีการศึกษาโดยเจาะจงไปที่ประเภทธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ก็จะช่วยให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมไทยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยในธุรกิจประเภทนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
4. การวิจัยในครั้งนี้ไม่ได้เจาะจงไปที่ขนาดขององค์กรไทยขนาดใดโดยเฉพาะ (ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก) การวิจัยในครั้งต่อไปจึงอาจเลือกทำการศึกษาโดยเจาะจงไปที่องค์กรไทยขนาดใดขนาดหนึ่ง
5. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ที่เป็นคณะทำงาน ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และพนักงานที่ไม่ใช่หัวหน้างาน การวิจัยในครั้งต่อไปจึงอาจศึกษาเจาะลึกไปที่กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มหรือกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทยภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทยของแต่ละกลุ่มให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Bloom, B. D., & Crabtree, B. F. (2006). The Qualitative Research Interview. *Medical Education*, 40, 314-321.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, California : Sage Publications.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York : Aldine de Gruyter.
- Gunu, U., & Sanni, H. O. (2016). Impact of Learning Organization on Organizational Survival in Some Selected Nigerian Manufacturing Firms. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 4(4), 28-35.
- Hofstede Insights. (n.d.). *What about Thailand?* Retrieved April 20, 2020 from <https://www.hofstede-insights.com/country/thailand/>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations-Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Holmes, H., & Tangtongtavy, S. (2003). *Working with the Thais* (2nd ed.). Bangkok : White Lotus.
- Jamali, D., Sidani, Y., & Zouein, C. (2009). The Learning Organisation: Tracking Progress in a Developing Country-A Comparative Analysis Using the DLOQ. *The Learning Organisation*, 16(2), 103-121.
- Joungtrakul, J. (2010). *Qualitative Research: A Tool for Knowledge Creation for National Development*. Bangkok : Business Law Center International Company Limited. (In Thai)
- Joungtrakul, J. (2017). Research Design in Practices: A Study of Research Design in Research Articles Published in Academic Journals in Thailand. *Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University*, 4(2), 172-206. (In Thai)
- Khesal, S. M., Samadi, B., Musram, H. A. M., & Zohoori, M. (2013). The Impact of Trust on Knowledge Sharing. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(2), 495-501.
- Khunsith, A. (2007). *The Study of the Effect of Patronage System to the Recruitment and Designation. Organizational Culture: A Case Study of State Enterprise Organization*. Retrieved April 20, 2020, from <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/research-atinart-2550.pdf> (In Thai)
- Komin, S. (1990). *National Character in the Thai Nine Values Orientations*. Retrieved April 19, 2020, from <http://www.thaisunset.com/downloads/Suntaree%20Komin%20Thai%20National%20Character.pdf>
- Korbuakeaw, T. (2016). The Development of Learning Organization with Process of Knowledge Management on Disseminating Academic Performance of the Teachers via the Internet: A Case Study of Rajavinit Mathayom School. *Journal of Graduate Studies, Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 10(2), 63-74. (In Thai)
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills : Sage Publications.
- Mack, O., & Jungen, M. (2016). Program Management in VUCA Environments: Theoretical and Pragmatical Thoughts on a Systemic Management of Projects and Programs. In Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.), *Managing in a VUCA World* (pp. 41-57). London : Springer International Publishing.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760.
- McNeish, J., & Mann, I. S. (2010). Knowledge Sharing and Trust in Organizations. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1&2), 18-38.
- Shenton, A. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.

- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Styhre, A., Josephson, P. E., & Knauseder, I. (2006). Organization Learning in Non-writing Communities: The Case of Construction Workers. *Management Learning*, 37(1), 83-100.
- Tufford, L., & Newman, P. (2010). Bracketing in Qualitative Research. *Qualitative Social Work*, 11(1), 80-96.
- Tuohy, T. (2014). *Watching the Thais* (2nd ed.). Bangkok : Bamboo Sinfonia. (In Thai)
- Yodwisitsak, K. (2004). The Implementation of Knowledge Management in Thailand: Through the Barricades. *Journal of Business Administration, Thammasat Business Journal*, 27(102), 71-86. (In Thai)

ผู้เขียนบทความ

ร้อยตำรวจเอก อรรถพล ศิริลัทธยากร

นิติระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต เลขที่ 306 ซอยลาดพร้าว 107
ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ
กรุงเทพมหานคร 10240

Email: boatsiri8@gmail.com

ดร.ภาณุ เชาว์ปรีชา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทพร ชเลจร

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

ศาสตราจารย์พิเศษ ประจำมหาวิทยาลัยฟาร์อีสต์
ประเทศเกาหลีใต้

Email: professordrjj@gmail.com