

ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย

Key Success Factors for Knowledge Management to Develop Textile Bleaching Dyeing Printing and Finishing Industries in Thailand

นนุช วิชญะเดชา¹⁾

Nongnuch Vichyadachar¹⁾

Abstract

The objectives of this research were to study knowledge and indispensable activities including methods as well as "Key success or failure factors for knowledge management to develop textile bleaching dyeing printing and finishing Industries in Thailand" and make a proposal of courses to develop "Key success factors for knowledge management to develop textile bleaching dyeing printing and finishing industries in Thailand".

The research has been done by means of qualitative methodology and examined by questionnaires distribution composing of the hereto methods : in-depth interview and focus group in which the cross sections were divided into 3 groups, namely, academicians, representatives from Textile Development Institute, Thailand Association of Textile Bleaching Dyeing Printing and Finishing and representatives from the establishments being members of Thailand Association of Textile Bleaching Dyeing Printing and Finishing with the number of 98 people actually from 130 people.

In accordance with the study, it was found that

1. The indispensable activities to develop "Textile bleaching dyeing printing and finishing industries in Thailand", namely, activities for staff development and working development with effectiveness consisting of advance sales management, respondent green market, trustworthy research and development and system of quality management.

2. Although, the establishments of "Textile bleaching dyeing printing and finishing industries in Thailand" involved with knowledge management, each establishment possibly does not recognize "Knowledge management" in the strong sense including unsystematic knowledge management. The successful establishments will share the knowledge internally and externally the organizations.

3. There are 3 failure factors of knowledge management, namely, staff attitude, rise turn over and staff with poor knowledge management.

4. Key success factors of KM for development of textile bleaching, dyeing, printing and finishing industries, namely, staff, premier, organization relations, nice communication, structure of organization, organization environment and respondent KM culture.

5. The long-term of business transaction and high successful level of industry development ties no at all relationship with key success factors of KM.

6. The size of establishments (number of staff) ties relevantly relationship with key success factors of KM.

7. Group of key success factors of KM has influenced upon organization learning, development of products and development of process.

As from the abovementioned research, the researcher has summarized the consequence of study in the model of hearts 2DO are sponsor & engagement or hearts to develop K - organization are sponsor & engagement.

1) นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

The knowledge management of textile bleaching, dyeing, printing and finishing industries should place the importance on knowledge and indispensable activities including the development of key success factors of KM especially group of key success factors influencing upon the organization learning, development of products, development of process and avoid the failure factors of knowledge management. In addition, the studying consequence of knowledge organization development has been summarized in 3 aspects, namely, organization Learning, development of products and development of process appeared in the model of ME, new gene and get game respectively.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ กิจกรรม วิธีการ ปัจจัยความสำเร็จ และปัจจัยแห่งความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์ และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย

การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และตรวจสอบผลการศึกษโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม) การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ซึ่งประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักวิชาการตัวแทนจากสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรม สิ่งทอและสมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อมพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทย และตัวแทนจากสถานประกอบการ การตรวจสอบผลการศึกษา กำหนดกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการความรู้ในสถานประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทย

ผลการศึกษาพบว่า

1. กิจกรรมของการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย ได้แก่ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาคน และกิจกรรมเพื่อการพัฒนางาน ซึ่งกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคนให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การบริหารการชาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การวิจัยและพัฒนา และการทำระบบคุณภาพ

2. สถานประกอบการในอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย มีการจัดการความรู้ แต่สถานประกอบการอาจไม่รู้จักรคำว่า "การจัดการความรู้" รวมถึงมีการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นระบบ

3. ปัจจัยความล้มเหลวของการจัดการความรู้ มี 3 ปัจจัย คือ ทักษะคติของบุคลากร อัตราการลาออกของพนักงานสูง และบุคลากรมีความรู้เรื่องการจัดการความรู้น้อย

4. ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ มี 7 ปัจจัย คือ บุคลากร ผู้นำ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การสื่อสาร โครงสร้างองค์กร สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

5. ความยาวนานในการประกอบธุรกิจ และระดับความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรม ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้

6. ขนาดของสถานประกอบการ (จำนวนบุคลากร) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้

7. กลุ่มของปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการพัฒนากระบวนการ

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปผลการศึกษาเป็นโมเดล "หัวใจของการพัฒนาองค์กรแห่งความรู้ คือการเป็นผู้ให้การสนับสนุนและความผูกพันของบุคลากร" (Harts 2DO are sponsor & engagement or hearts to develop K - organization are sponsor & engagement) โดยกลุ่มของปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความรู้ใน 3 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ขององค์กรพัฒนาด้วย "ฉัน (me)", การพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาด้วย "พันธุกรรมใหม่ (New gene)" และการพัฒนากระบวนการพัฒนาด้วย "ทันเกมส์ (get game)"

การจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอ ควรให้ความสำคัญต่อความรู้และ กิจกรรมที่จำเป็น รวมถึงการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะกลุ่มของปัจจัยแห่งความสำเร็จ

คำนำ

การแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ ในรูปแบบต่างๆ ทั้งการค้าแบบพหุภาคี ทวิภาคี และเขตการค้าเสรี ในภูมิภาคต่างๆ ส่งผลให้อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยเผชิญกับการแข่งขันทางการค้าในตลาดโลกมากขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันกับสินค้าราคาถูกจากสาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐอินเดียและสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เป็นสินค้าส่งออกอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศไทย โดยมีโครงสร้างการผลิตแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ และอุตสาหกรรมปลายน้ำ อุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอ เป็นอุตสาหกรรมกลางน้ำที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับผ้าดิบ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้จากอุตสาหกรรมต้นน้ำ โดยทำให้ผ้าผืนมีคุณภาพที่หลากหลายและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ประมาณ 2 - 3 เท่าของราคาผ้าดิบ (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2546)

ในอดีตประเทศไทยส่งออกผ้าผืนประมาณร้อยละ 50 ของปริมาณการส่งออกทั้งหมด ในรูปของผ้าดิบที่ยังไม่ผ่านการฟอกย้อม สินค้าจึงมีราคาต่ำ ขณะเดียวกันต้องนำเข้าผ้าผืนที่ผ่านกระบวนการฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสำเร็จจากต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ทำให้ต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มไทยสูงกว่าประเทศ คู่แข่ง (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2546)

หากประเทศไทยสามารถพัฒนาให้อุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอ มีต้นทุนการผลิตต่ำลง ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ มีความตรงต่อเวลาและความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า จะช่วยลดการนำเข้าวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มของประเทศได้

การนำแนวคิดการจัดการความรู้ (knowledge

management) มาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่อุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย แต่การประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าว สถานประกอบการต้องค้นหาปัจจัยความสำเร็จ (key success factors) และปัจจัยแห่งความล้มเหลว เพื่อให้องค์กรและบุคลากรได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความรู้และกิจกรรมการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในแต่ละสถานประกอบการของอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย
4. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย

นิยามศัพท์

ขนาดของสถานประกอบการ หมายถึง จำนวนบุคลากรในสถานประกอบการ โดยแบ่งขนาดของสถานประกอบการเป็น 4 ระดับ คือ เล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ หรือสถานประกอบการที่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า 200 คน, 201- 300 คน, 301- 400 คน และมากกว่า 400 คน ตามลำดับ

การพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอ หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวของอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอ เพื่อให้สามารถอยู่รอด และมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และผลของการจัดการ

ความรู้ส่งผลต่อการเรียนรู้ การพัฒนากระบวนการ และ / หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์

วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และตรวจสอบผลการศึกษโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม) ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และการพัฒนาของอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการจัดสนทนากลุ่ม

1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งประเด็นคำถามได้มาจากการ สังเคราะห์ข้อมูล การทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ และกิจกรรมที่จำเป็นในการจัดการความรู้ รวมถึงปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ มี 3 กลุ่มตัวอย่าง รวม 15 คน คือ เจ้าของธุรกิจ หรือ ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทยที่นำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร จำนวน 10 คน ตัวแทนจากสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและสมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทย จำนวน 3 คน และนักวิชาการที่มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาให้กับโรงงานฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย จำนวน 2 คน

1.2 การสนทนากลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลการศึกษที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งมีผู้เข้าร่วมการสนทนา จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ประชากรกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม คือ นักวิชาการ จำนวน 3 คน ตัวแทนจากสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำนวน 3 คน และตัวแทนจากสมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทยและผู้ประกอบการอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย จำนวน 9 คน

2. การวิจัยเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม)

ตรวจสอบผลการศึกษที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม) โดยประชากรกลุ่มเป้าหมาย เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการความรู้ของสถานประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทย จำนวน 98 คน และมีสมมติฐานของการวิจัยคือ

1. ในแต่ละสถานประกอบการมีปัจจัยความสำเร็จเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไม่เท่ากัน

- สถานประกอบการที่ประกอบธุรกิจมานานมีปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอ สูงกว่าสถานประกอบการที่มีเวลาในการประกอบธุรกิจน้อยกว่า
- สถานประกอบการที่มีขนาด (จำนวนบุคลากร) ใหญ่ มีปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอ สูงกว่าสถานประกอบการที่มีขนาด (จำนวนบุคลากร) เล็ก
- สถานประกอบการที่มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมสูง มีปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอ สูงกว่าสถานประกอบการที่มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่ำ

2. ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อมพิมพ์ และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เป็นต้น รวมถึงการวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (measures of relationship) ได้แก่ การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว one-way ANOVA (analysis of variance) ณ ระดับความ

เชื่อมั่นร้อยละ 95 กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้สูตรตามวิธีเชฟเฟ (Scheffe) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร

การทดสอบค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือการหา ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

นักวิชาการได้ให้นิยาม "การจัดการความรู้" ใน 3 มุมมอง คือ มุมมองการจัดการข้อมูล มุมมองการสร้างนวัตกรรมและมุมมองกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันให้แก่องค์กร อย่างไรก็ตาม สามารถสรุปได้ว่า "การจัดการความรู้" เป็นกระบวนการจัดการกับข้อมูลข่าวสาร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่มีเป้าหมายในการจัดการความรู้ ใน 3 ด้าน คือ

1. เพื่อพัฒนางาน ให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้น การจัดการความรู้จึงต้องสร้างกรอบความรู้ที่ทำให้เกิดการเสาะหาความรู้ ความร่วมมือกันทางธุรกิจ ชุมชนนักปฏิบัติ การดำเนินการด้านความรู้พิเศษ และการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ตลอดจนปรับปรุงการจัดการด้านการสื่อสารที่เกี่ยวกับฐานความรู้ เนื่องจากผลสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา งานมักได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม กระบวนการและการสื่อสาร

2. เพื่อพัฒนาคน เป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะพนักงานชั้นผู้น้อยและระดับกลาง เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความรู้ในลักษณะของกระบวนการในกิจกรรมทางธุรกิจและพัฒนาผลงาน โดยองค์กรควรมีแนวทางในการส่งเสริมการจัดการความรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจได้

3. เพื่อพัฒนา "ฐานความรู้" ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร

เพื่อช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟื้นฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคต โดยปรับแต่งสิ่งแวดล้อมและขอบเขตการเรียนรู้ขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาสาระกระบวนการธุรกิจและคน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อกระบวนการและจุดมุ่งหมายทางธุรกิจ รวมทั้งสามารถเก็บสิ่งสมและนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ได้

โนนากะและทาคุชิ (Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, 1995) ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการที่มีชื่อเสียง และมีผลงานด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรได้นำเสนอรูปแบบการขยายผลของความรู้ในองค์กรที่เรียกว่า วงจรเซกิหรือเซกิโมเดล (SECI - knowledge conversion process หรือ SECI model) ซึ่งถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย

การสร้างความรู้ในแนวคิดของโนนากะและทาคุชิ ประกอบด้วย วงจรเซกิ (SECI) คือ กระบวนการสร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนรูปแบบระหว่างความรู้แฝงกับความรู้ที่ชัดเจน โดยมี "บา" (Ba) เป็นสถานที่สำหรับกระบวนการสร้างหรือถ่ายทอดความรู้ และมีคลังความรู้ (Knowledge Asset) เป็นข้อมูลพื้นฐาน ผลลัพธ์ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความรู้ โดยทั้งสององค์ประกอบจะทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่

วงจรเซกิ (SECI Process) เป็นกระบวนการที่โนนากะและทาคุชิ พัฒนามาจากแนวคิดของโพลานี (Polanyi) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างความรู้ที่ฝังในตัวคน (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) โดยโนนากะและทาคุชิ เชื่อว่ามนุษย์จะได้ความรู้จากการสร้างและจัดการอย่างดีตามประสบการณ์ที่ตนเองได้รับ ความรู้จึงสามารถแสดงออกด้วยรูป คำและจำนวน ซึ่งเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยขององค์ความรู้ (body of knowledge) ที่มีอยู่ การสร้างความรู้ขององค์กรจึงเป็นลักษณะของความสัมพันธ์หรือการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ไปมาระหว่างความรู้ที่ฝังในตัวคนกับความรู้ที่ชัดแจ้ง ผ่านวิธีการ 4 วิธี คือ การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization : S) การถ่ายทอดความรู้ (Externalization : E) การผสมผสานความรู้ (Combination : C) และการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ (Internalization : I) โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองชนิด จะนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ และการรวมกันระหว่างความรู้ทั้งสองชนิด

ทำให้เกิดแนวคิดในการเปลี่ยนรูปแบบและการถ่ายทอด ความรู้ระหว่างคน กลุ่มและองค์กรในลักษณะเป็น กระบวนการ (Nonaka and Takeuchi, 1995)

บา (Ba) คือ สถานที่ที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อ ถ่ายทอดความรู้ ภาษาญี่ปุ่นใช้คำว่า "Ba - บะ" ซึ่งแปลว่า "Place - สถานที่" (Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, 1995) เหตุที่ต้องมี "บา" เข้ามาเกี่ยวข้องในการ สร้างความรู้ เนื่องจากบุคคลจะไม่สามารถเข้าใจความรู้ได้ หากปราศจากความเข้าใจสถานการณ์ที่มีเงื่อนไขต่างๆ และพฤติกรรมแสดงออกของบุคคลในสถานการณ์ และเงื่อนไขดังกล่าว (Suchman, 1987)

โนนากะ กล่าวว่า พื้นที่ของคลังความรู้ที่อยู่ใน "บา" ไม่เหมือนกับแหล่งทรัพยากรอื่นที่มีแต่จะหมดไป เพราะ การสร้างความรู้เปรียบเสมือนการเพาะปลูกและเก็บเกี่ยว ที่เป็นวัฏจักรตามฤดูกาล ความคิดในการสร้างความรู้ต้องใช้แนวคิดของนิเวศวิทยาไม่ใช่ทางเศรษฐศาสตร์ รวมทั้ง งานของผู้นำคือการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นใน "บา" ผ่าน เครื่องมือทางการบริหารไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุน ความ รับผิดชอบและความเอาใจใส่ ถ้าเปรียบง่ายๆ เหมือนเป็น คนสวนที่คอยดูแลพื้นที่และสิ่งแวดล้อมให้ดี เพื่อให้ ความรู้หรือพืชผลได้งอกงาม (Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, 1998) ทำให้คลังความรู้ขององค์กรมี ความรู้เพิ่มพูนมากยิ่งขึ้น เมื่อคนในองค์กรนำความรู้มา แบ่งปันกันใน "บา" มากขึ้น โดยความรู้ที่แฝงในตัว คนจะถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนผ่านวงจรเชกิ

โนนากะ แบ่ง "บา" เป็น 4 ลักษณะ คือ สถานที่ สำหรับการพบปะสังสรรค์ทั่วไป (originating Ba) สถานที่ สำหรับแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (dialoguing Ba) สถานที่ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ (systemizing Ba) และสถานที่ สำหรับเปรียบเทียบข้อมูล (exercising Ba)

คลังความรู้ (knowledge asset) เป็นปัจจัยพื้นฐาน ในวงจรเชกิ (SECI process) เป็นทรัพยากรหรือเป็นวัตถุดิบ (input) ที่ป้อนเข้าสู่องค์กรแล้วสามารถสร้างผลตอบ แทน (output) ของกระบวนการเป็นตัวเงิน คลังความรู้ จึงเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญของ องค์กรในการสร้าง ผลกำไรได้อย่างยั่งยืน (Edvinsson, Malone and Michael, 1997) การสร้างคลังความรู้ขององค์กรจึงควรเน้นให้ผู้ ปฏิบัติต้องพยายามถ่ายทอดภูมิปัญญาของบุคคลไป

เป็นภูมิปัญญาขององค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว ของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากความรู้เหล่านั้นมักสูญ หายไปกับพร้อมบุคลากร องค์กรจึงต้องสร้างและใช้ ประโยชน์จากคลังความรู้ที่ชัดเจนให้เต็มประสิทธิภาพที่มี อยู่ (David J. Teece, 2001) คลังความรู้มี 4 รูปแบบ คือ คลังความรู้เชิงประสบการณ์ (experiential) คลังความรู้เชิง แนวคิด (conceptual) คลังความรู้เชิงระบบ (systemic) และคลังความรู้จากงานประจำ (routine)

องค์กรส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการ จัดการความรู้ ดังนั้น จึงประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ใน องค์กร แต่องค์กรส่วนหนึ่งประสบความล้มเหลวในการ ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร ด้วยเหตุผลต่างๆ ทั้งไม่สามารถผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือผลของการจัดการความรู้ไม่สามารถตอบสนองต่อ เป้าหมายขององค์กร ด้วยเหตุดังกล่าวนักวิชาการจึงให้ ความสำคัญต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการ ความรู้ในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถประยุกต์ใช้การ จัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยความสำเร็จต้องส่งเสริมให้เกิดกระบวนการ จัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ต้องตระหนักว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ เพื่อ พัฒนางาน พัฒนาคนและพัฒนาฐานความรู้ แต่การวัด ความสำเร็จของการจัดการความรู้จะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ ทางธุรกิจ (business process) และกระบวนการที่ เกี่ยวข้องกับคน (human process) มากกว่าการให้ความ สนใจเรื่องเทคโนโลยี ซึ่งในทางปฏิบัติหลายองค์กรให้ ความสำคัญต่อเทคโนโลยีมากกว่าคนและกระบวนการ ทางธุรกิจ

ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ พบบ่อยมี 4 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการประยุกต์ใช้การจัดการ ความรู้ในองค์กร คือปัจจัยที่สนับสนุนให้การนำการจัดการ ความรู้มาใช้ในองค์กรประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะในขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อประยุกต์ใช้การ จัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การชี้แจงถึงเหตุผลของ การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร การเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนด เป้าหมายของการจัดการความรู้ และการวัดผลของ การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดความรู้ เป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในขั้นตอนของการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนความรู้และการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Sharing and Acquisition) การเปรียบเทียบและการอบรม (Benchmarking and Training) และการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ

3. ปัจจัยด้านบุคคล คือ บุคลากรทุกคนจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งจากการวิเคราะห์เอกสารสามารถแบ่งปัจจัยด้านบุคลากรที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้เป็น 3 กลุ่ม 1 ความสัมพันธ์ คือ ผู้นำ ผู้นำด้านความรู้ ผู้ใช้ และความสัมพันธ์ของบุคลากร

4. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ที่พบย่อยประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

อย่างไรก็ดี นักวิชาการทั้งหลายยังมีความเห็นที่ขัดแย้งกันในประเด็นที่ว่า "เทคโนโลยีสารสนเทศ" เป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้หรือไม่ โดยนักวิจัยกลุ่มแรกมีความเห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ เช่น มาร์ติ (Kavindra Mathi, 2004) เห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ทำลายความสำคัญของมนุษย์ กลุ่มที่สองมีความเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ เช่น พยัต วุฒิรงค์ (2550) เห็นว่า เทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถกระทำได้ง่ายขึ้น เช่น การอบรมหรือการเรียนรู้ผ่านเว็บ (Web-Based Application) อินเทอร์เน็ต เทอร์โบโน้ต (Turbo Note) เว็บบอร์ด (Web Board) และกรุปแวร์ (Groupware) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน การพัฒนาธุรกิจ และการสร้างฐานความรู้ให้แก่องค์กร มากกว่าการมุ่งเน้นหรือการให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีจนละเลยเป้าหมายของการจัดการความรู้

ผลการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มพบว่า

1. ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย ได้แก่ ความรู้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านเทคนิคการฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสำเร็จ
- ด้านการใช้เทคโนโลยีการผลิตหรือเครื่องจักร อุปกรณ์ประเภทต่างๆ ในกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัด
- ด้านการบริหารจัดการงานในองค์กร

2. กิจกรรมของการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย ได้แก่ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาคนและ กิจกรรมเพื่อการพัฒนางาน ดังนี้

2.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาคน มีเป้าหมายเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานด้วยการสร้างความเชื่อมั่นหรือศรัทธาในงานและด้วยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ 5 ขั้นตอนคือ

1) การทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในธุรกิจ คือ องค์กรต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทยไม่ได้อยู่ในช่วงขาลง เพื่อให้บุคลากรเกิดความภูมิใจและมีกำลังใจในการทำงาน โดยทำการสื่อสารจากผู้นำสู่บุคลากร ด้วยการอบรม ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ฯลฯ ให้มีกระบวนการทัศน์และทัศนคติตามที่องค์กรต้องการ

2) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน โดยการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กร การปฐมนิเทศพนักงาน การอบรม และสัมมนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

3) การสร้างเป้าหมายร่วม โดยสื่อสารให้บุคลากรทราบเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร ผ่านเวทีต่างๆ

4) การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีต่างๆ เช่น การอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอนงาน (on the job training) การมีพี่เลี้ยง เป็นต้น

5) การให้อิสระในการปฏิบัติงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยการลดการควบคุม ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นและพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ๆ

2.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนางาน ซึ่งกิจกรรมเพื่อการพัฒนาทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การบริหารการขาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การวิจัยและพัฒนา และการจัดการระบบคุณภาพ

2.2.1 ความรู้เรื่องการบริหารการขาย มีเป้าหมายเพื่อรักษา สร้างตลาดใหม่ให้แก่องค์กร และทำให้เกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กระบวนการผลิตและกระบวนการบริหารจัดการ การบริหารการขายเริ่มจากการพยายามรับรู้ความต้องการของลูกค้าแล้วนำไปเชื่อมโยงกับการผลิตสินค้า เก็บรวบรวมข้อมูลและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนี้

1) เข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้งเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างถูกต้องชัดเจน ตรงเวลา โดยการติดต่อกับลูกค้าควรสังเกตคำพูดและพฤติกรรมที่ลูกค้าแสดงออก เพื่อรับรู้ความต้องการของลูกค้า โดยการตั้งใจฟังอย่างจดจ่อและใช้ทักษะการสังเกตพฤติกรรมที่ลูกค้าแสดงออก

2) เก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้าเพื่อจัดทำแผนการตลาดและแผนการผลิตสินค้า ซึ่งมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 หน่วยงาน คือ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายการผลิต ที่ต่างต้องทำฐานข้อมูลของตัวเอง หรืออาจมีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้าทั้งหมด

3) การเชื่อมโยงความต้องการของลูกค้าไปสู่กระบวนการผลิตด้วยการทำงานร่วมกัน การประชุมของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หรือให้ฝ่ายการผลิตไปพบลูกค้าพร้อมกับฝ่ายการตลาด เป็นต้น เพื่อให้ฝ่ายการตลาดหรือผู้ที่ทราบ ความต้องการของลูกค้า ขยายผลให้ฝ่ายผลิตและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลิตสินค้าและให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

4) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการนำแนวทางการผลิตสินค้าและการให้บริการซึ่งได้จากการรวบรวมความต้องการของลูกค้าไปสู่กระบวนการผลิตและตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่ม

เป้าหมาย

2.2.2 ความรู้เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยการไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เช่น ประเทศฝรั่งเศสและเยอรมัน การพูดคุยกับผู้บริหารในต่างประเทศเพื่อรับมุมมองและวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการและแนวทางการผลิตสินค้า

2.2.3 ความรู้เรื่องการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนี้จะต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้จบการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้อง เมื่อรับบุคลากรเข้ามาแล้ว หัวหน้าจะสอนงานและส่งไปอบรมภายนอกองค์กร นอกจากนั้น ผู้ปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาจะต้องเก็บข้อมูลสูตรสียที่ใช้กับเนื้อผ้าแต่ละชนิด ซึ่งการคิดค้นนวัตกรรม สูตรผสมสีหรือความรู้ใหม่ๆ ได้สำเร็จ อาจทำโดยการแลกเปลี่ยนความรู้กับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาดูงาน การซื้อเทคโนโลยีและการทำวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษา

2.2.4 ความรู้เรื่องการจัดการระบบคุณภาพ มีเป้าหมายเพื่อควบคุมและกำกับดูแลการทำงานของบุคลากรและเครื่องจักรให้เป็นไปตามกระบวนการผลิต ซึ่งการทำระบบคุณภาพจำเป็นต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1) กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญ โดยผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบาย กำหนดผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งสื่อสารให้บุคลากรทราบ

2) สร้างบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการระบบคุณภาพ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น การเคารพความคิดของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และยกย่องผู้ที่ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี

3) กระตุ้นให้พนักงานเข้าร่วมการพัฒนาระบบงาน โดยอาจจูงใจด้วยค่าตอบแทนหรือค่ายกย่องและชมเชย เป็นต้น

4) ทำฐานข้อมูลความรู้และส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติตน ซึ่งประกอบด้วย วิธีการและประสบการณ์ที่ได้รับจากการจัดการระบบคุณภาพ โดยเฉพาะการบันทึกในรูปแบบของเรื่องเล่าของกรณีที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Good Practice) ความล้มเหลวและปัจจัยความสำเร็จ

5) ประเมินผล ในกรณีที่มีการนำไปปฏิบัติจะต้องมีการประเมินผลเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงระบบงานต่อไป

3. การจัดการความรู้ในแต่ละสถานประกอบการของอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย เป็นการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นระบบ โดยเน้นการถ่ายทอดทางวาจาในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะ การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มากกว่าการจดบันทึกหรือการสร้างฐานข้อมูล ทั้งนี้ สถานประกอบการไม่รู้จักคำว่า "การจัดการความรู้"

การจัดการความรู้ของอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทยจะเน้นให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และการนำความรู้ไปใช้มากกว่าการจดบันทึก โดยการถ่ายทอดความรู้นิยมใช้ความสัมพันธ์สนมระหว่างกันและใช้วิธีการถ่ายทอดทางวาจาอย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มว่าจะมีการบันทึกและถ่ายทอดด้วยเอกสารมากขึ้น เนื่องจากข้อกำหนดของระบบคุณภาพ ISO ที่สถานประกอบการนำมาใช้ในการควบคุมคุณภาพได้กำหนดให้สถานประกอบการต้องบันทึกองค์ความรู้ และเรื่องราวต่างๆ มากขึ้น

แหล่งความรู้ที่สำคัญของอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย มี 2 แหล่ง คือ แหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร โดยแหล่งความรู้ภายในส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคลากร ดังนั้น สถานประกอบการจึงเน้นการถ่ายทอดประสบการณ์และเกร็ดความรู้ต่างๆ ผ่านทางวาจา ประกอบกับลักษณะของการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมนี้เป็นกระบวนการผลิตแบบเปียกที่ต้องใช้พลังงานและน้ำจำนวนมาก เป็นผลให้กระบวนการผลิตมีความซับซ้อนไม่เป็นอัตโนมัติและต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงานสูง โดยความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมานาน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกใช้สีย้อมได้เหมาะสมกับเนื้อผ้าและสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น เนื่องจากกระบวนการผลิตมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอีกจำนวนมาก เช่น อุณหภูมิ ความชื้นในอากาศ ทำให้บางครั้งแม้ว่าจะมีการทดลองย้อมก่อนแล้วก็ตาม แต่เมื่อทำการย้อมในปริมาณมากๆ อาจไม่ได้สีตามที่ทดลองไว้

สำหรับแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร ได้แก่ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ สมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อม

พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทย ลูกค้า ฯลฯ ซึ่งส่วนใหญ่เน้นการถ่ายทอดความรู้โดยใช้วิธีการถ่ายทอดเป็นสื่อการเรียนการสอนหรือสื่อที่ให้ความรู้ในรูปของลายลักษณ์อักษรควบคู่กับการสื่อสารทางวาจา

4. ปัจจัยความล้มเหลวของการจัดการความรู้หรือปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการจัดการความรู้ของอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย มี 3 ปัญหา คือ ทักษะของบุคลากร อัตราการลาออกของพนักงานสูงและบุคลากรมีความรู้เรื่องการจัดการควมรู้น้อย

4.1 ทักษะ คือ บุคลากรโดยเฉพาะผู้ประกอบการมีทักษะและความเคยชินกับการประกอบธุรกิจหรือแนวทางปฏิบัติแบบเดิม ทำให้ไม่เปิดรับนวัตกรรมใหม่ๆ และความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

4.2 อัตราการลาออกของพนักงานสูง โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายวันที่รับผิดชอบกระบวนการผลิต ซึ่งมีเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก หลังจากที่พนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานแล้ว จะย้ายไปทำงานที่สถานประกอบการใหม่ที่จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าประการที่สอง คือ พนักงานต้องการทำงานอื่นที่สบายกว่า เช่น เป็นพนักงานในห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

4.3 บุคลากรมีความรู้เรื่องการจัดการควมรู้น้อย ทำให้บุคลากรและผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้ไม่สามารถผลักดันกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย มี 7 ปัจจัย คือ บุคลากร ผู้นำ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การสื่อสาร โครงสร้างองค์กร สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

การวิจัยเชิงปริมาณ

การตรวจสอบผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม) มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 98 คน จากประชากรทั้งหมด 98 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า

1. สถานประกอบการในอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย มีระดับการดำเนินการ / ความเป็นจริง ของปัจจัยความสำเร็จของการจัดการ

ความรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

- อันดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้นำ ค่าเฉลี่ย 4.16
- อันดับที่ 2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.97
- อันดับที่ 3 ปัจจัยด้านบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.93
- อันดับที่ 4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.87
- อันดับที่ 5 ปัจจัยด้านการสื่อสาร ค่าเฉลี่ย 3.81
- อันดับที่ 6 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.60
- อันดับที่ 7 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.50

2. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความยาวนานในการประกอบธุรกิจและระดับความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรม ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ แต่ขนาดของสถานประกอบการ (จำนวนบุคลากร) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ดังนี้

2.1 สถานประกอบการที่มีขนาดเล็ก (บุคลากรน้อยกว่า 200 คน) มีปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร สูงกว่าสถานประกอบการที่มีขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (บุคลากรมากกว่า 300 คน)

2.2 สถานประกอบการที่มีขนาดเล็ก (บุคลากรน้อยกว่า 200 คน) มีปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการสื่อสาร สูงกว่าสถานประกอบการที่มีขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (บุคลากรมากกว่า 300 คน)

2.3 สถานประกอบการที่มีขนาดเล็ก (บุคลากรน้อยกว่า 200 คน) มีปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร สูงกว่าสถานประกอบการที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ (บุคลากร 200-400 คน)

2.4 สถานประกอบการที่มีขนาดเล็ก (บุคลากรน้อยกว่า 200 คน) มีปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร สูงกว่าสถานประกอบการที่มีขนาดใหญ่พิเศษ (บุคลากรมากกว่า 400 คน)

2.5 โดยรวม สถานประกอบการที่มีขนาดเล็ก (บุคลากรน้อยกว่า 200 คน) มีปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย สูงกว่าสถาน

ประกอบที่มีขนาดใหญ่พิเศษ (บุคลากรมากกว่า 400 คน)

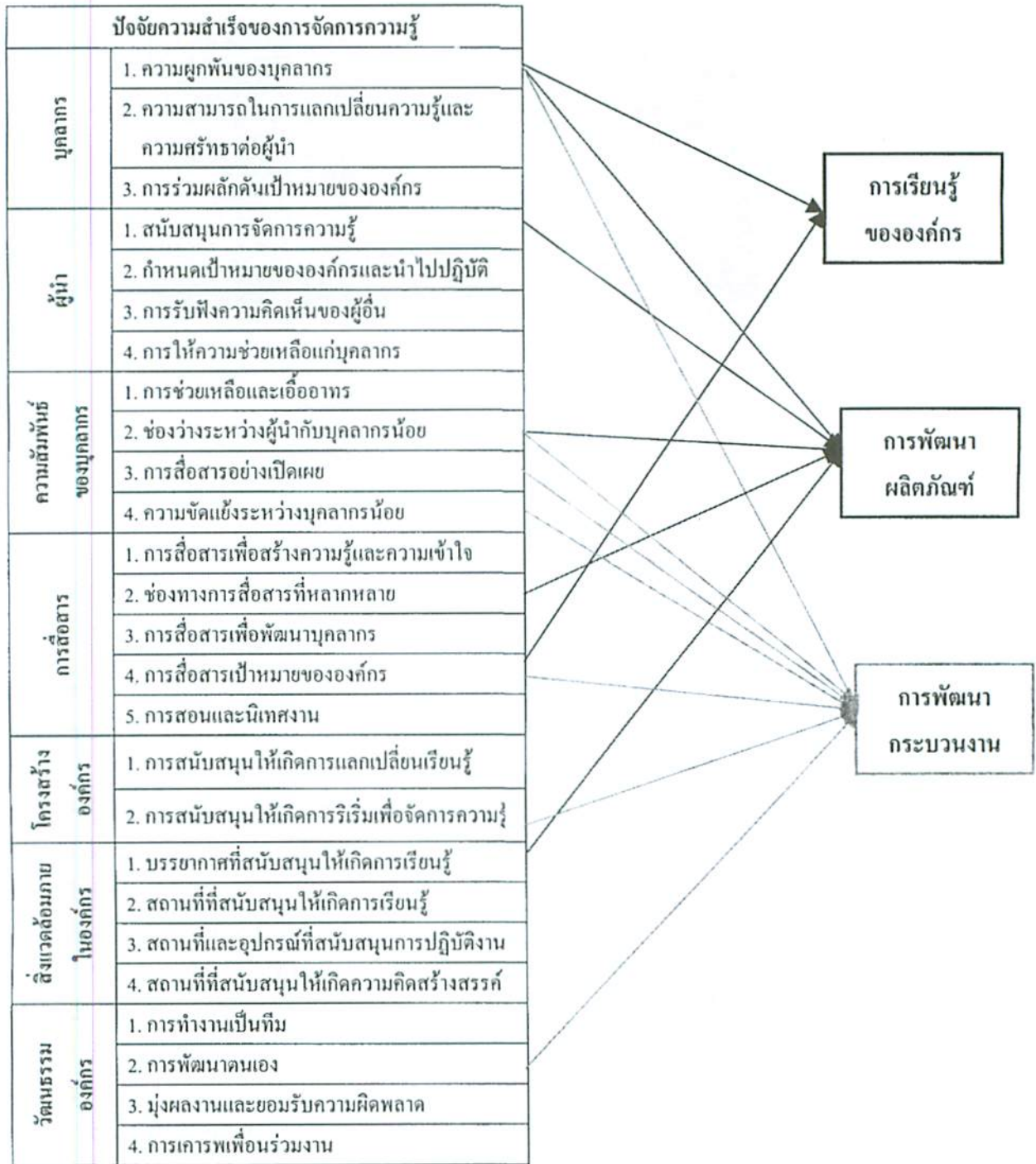
3. การแบ่งปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) มาทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบ (Components) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวแปรในแต่ละปัจจัยความสำเร็จการจัดการความรู้ด้านต่างๆ แล้วนำตัวแปรที่ได้จากการแบ่งกลุ่มย่อยๆ ไปหาความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความรู้ หรือการพัฒนาองค์กรในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการเรียนรู้ขององค์กร สรุปได้ว่า กลุ่มของปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาระบบงานและการเรียนรู้ขององค์กร แสดงในภาพที่ 1

ผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามโมเดล "หัวใจของการพัฒนาองค์กรแห่งความรู้ คือ การเป็นผู้ให้การสนับสนุนและความผูกพันของบุคลากร (Hearts to develop K - organization are sponsor & engagement)" เนื่องจากหัวใจสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาระบบงานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย คือ ผู้นำที่มีคุณสมบัติของการเป็นผู้ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ (sponsor) และบุคลากรที่มีความผูกพันต่องานและองค์กร (engagement)

โมเดล "หัวใจของการพัฒนาองค์กรแห่งความรู้ คือ การเป็นผู้ให้การสนับสนุนและความผูกพันของบุคลากร" เปรียบได้กับบ้าน ที่มีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ส่วนที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน คือ "ฝาผนังบ้าน" ซึ่งเปรียบได้กับ "hearts" หรือกิจกรรมในการจัดการความรู้

ส่วนที่มองเห็นได้ยาก ที่เป็นอุปสรรคหรือสิ่งที่เป็นอันตรายต่อบ้าน ที่ต้องกำจัดหรือป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น เปรียบเทียบได้กับ "are" หรือปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้

นอกจากนี้ส่วนที่มองไม่เห็น หรือเห็นได้ยากอีกส่วนหนึ่ง คือ "เสาบ้าน" ซึ่งทำหน้าที่ค้ำยันบ้าน เปรียบได้กับ "sponsor" และ "engagement" โดย "sponsor" คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ และ "engage-



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้กับผลของการพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย



โมเดลหัวใจของการพัฒนาองค์กรแห่งความรู้ คือการเป็นผู้นำการสนับสนุนและความผูกพันของบุคลากร
HEARTS TO DEVELOP K-ORGANIZATION ARE SPONSOR & ENGAGEMENT Model

ภาพที่ 2 Model "Hearts to develop K - organization are sponsor & engagement"

ment" คือ กลุ่มของปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร

ส่วนสุดท้ายคือ "หลังคาบ้าน" ที่ทำหน้าที่ปกคลุมส่วนประกอบทั้งหมดของบ้านและทำให้บ้านดูมีสง่างามเปรียบได้กับการพัฒนาองค์กรแห่งความรู้ (to develop K - organization) อันได้แก่ การเรียนรู้ขององค์กร (organization learning) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (development of product) และการพัฒนากระบวนการ (development of process)

กลุ่มปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกล้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ คือ "engagement" ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนากระบวนการและการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยกลุ่มของปัจจัยความสำเร็จในกลุ่ม พันธุกรรมใหม่ หรือ "N" gene หรือ new gene

การพัฒนากระบวนการ โดยกลุ่มของปัจจัยความสำเร็จในกลุ่มทันเกมส์ หรือ "get game"

การเรียนรู้ขององค์กร โดยกลุ่มของปัจจัยความสำเร็จในกลุ่ม ฉันทน์ หรือ "me" รายละเอียดตาม

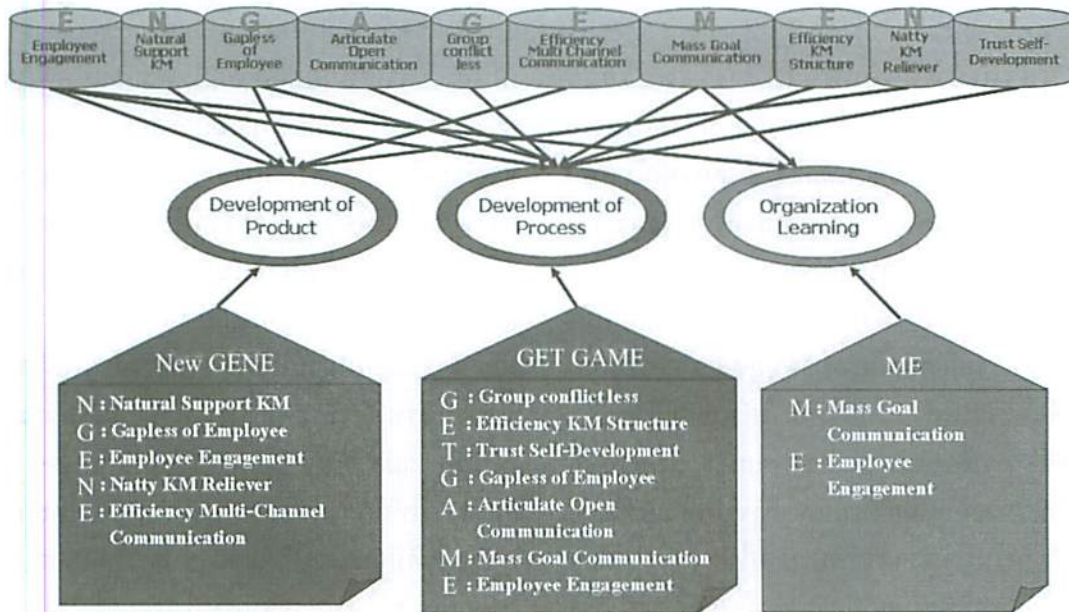
ตารางที่ 1

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมฟอกล้อม พิมพ์และตกแต่งสำเร็จมี 7 ปัจจัย ดังนี้

1. บุคลากร โดยส่วนใหญ่ต้องมีคุณสมบัติของการรักในอาชีพ รักในองค์กร ศรัทธาผู้นำ เข้าใจวิสัยทัศน์ และพยายามผลักดันเป้าหมายขององค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง จนสามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงการนำความรู้ความสามารถที่มีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

แนวทางการพัฒนาปัจจัยความสำเร็จด้านบุคลากร จึงสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้ ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยการทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในธุรกิจ (หรือสร้างให้บุคลากรรักในงานและองค์กร) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน (ความรู้เบื้องต้นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน) การสร้างเป้าหมายร่วม และการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร (การพัฒนาความรู้ให้สามารถวิเคราะห์หรือ



TO DEVELOP K-ORGANIZATION Model

ภาพที่ 3 Model "To develop K - organization"

ตารางที่ 1 กลุ่มของปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร 3 ด้าน

การพัฒนาอุตสาหกรรมฯ	กลุ่มของปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Development of Product)	1. ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) 2. ผู้นำที่สนับสนุนการจัดการความรู้ (Natural Support KM) 3. ช่องว่างระหว่างผู้นำกับบุคลากรน้อย (Gapless of Employee) 4. การมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย (Efficiency Multi - Channel Communication) 5. บรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ (Natty KM Reliever)
การพัฒนาระบบงาน (Development of Process)	1. ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) 2. ช่องว่างระหว่างผู้นำกับบุคลากรน้อย (Gapless of Employee) 3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย (Articulate Open Communication) 4. ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรน้อย (Group conflict less) 5. การสื่อสารเป้าหมายขององค์กร (Mass Goal Communication) 6. โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการริเริ่มเพื่อจัดการความรู้ (Efficiency KM Structure) 7. วัฒนธรรมองค์กรเรื่องการพัฒนาตนเอง (Trust Self - Development)
การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning)	1. ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) 2. การสื่อสารเป้าหมายขององค์กร (Mass Goal Communication)

ทำงานใน ระดับที่ซับซ้อนได้)

2. ผู้นำที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถเป็นนักวางแผนที่ดี บริหารการเปลี่ยนแปลงได้ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงานที่ดี รวมถึงการให้อิสระในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ ปัจจุบันสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและสมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทย ได้พยายามจัดทำโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ แต่ยังมีข้อจำกัดที่ผู้นำบางองค์กรไม่ยอมรับความรู้จากหน่วยงานทั้งสอง อย่างไรก็ตาม รัฐบาลได้พยายามใช้มาตรการด้านภาษี เช่น ได้รับสิทธิพิเศษหรือส่วนลดทางด้านภาษี เพื่อแนวโน้มให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมเป็นหน่วยงานนำร่องในโครงการต่างๆ และรับความรู้จากทั้งสององค์กรมากขึ้น

สำหรับคุณสมบัติของการเป็นนักวางแผน นักบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร พี่เลี้ยงหรือผู้สอนงานที่ดี และการให้อิสระผู้ปฏิบัติงาน ควรจัดให้ผู้นำเข้ารับการอบรมในสถาบันฝึกอบรมต่างๆ หรือสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและสมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทย ควรจัดอบรมหลักสูตรเหล่านี้ให้แก่ผู้นำในสถานประกอบการด้วย

3. ความสัมพันธ์ของบุคลากร ที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ต้องมีลักษณะดังนี้ บุคลากรเอื้ออาทรระหว่างกัน หรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะของการเป็นเพื่อน เป็นญาติ นอกเหนือจากการเป็นเพื่อนร่วมงานอย่างเดียว ประกอบกับการมีช่องว่างระหว่างบุคลากรในระดับต่างๆ น้อย โดยเฉพาะช่องว่างระหว่างผู้นำกับบุคลากร และความสามารถใช้ความสนิทสนมให้เป็นประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน

แนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรสามารถทำได้ 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือ

3.1 การพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความสนิทสนมกัน ซึ่งอาจใช้กิจกรรมการสร้างทีมสัมพันธ์ (Walk rally) รวมถึงการเชื่อมโยงกับการพัฒนาปัจจัยความสำเร็จของการจัดการด้านการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร

และสิ่งแวดล้อมในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องการทำงานเป็นทีม การให้อภัยต่อความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน การเคารพเพื่อนร่วมงาน มีการสื่อสารกับบุคลากรโดยช่องทางต่างๆ อย่างทั่วถึง การจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

3.2 การพัฒนาให้บุคลากรนำความสนิทสนมส่วนตัวมาใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการกล้าแสดงความคิดเห็น การพัฒนาความรู้ความสามารถ การให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งองค์กรต้องสร้างให้บุคลากรมีคุณสมบัติดังกล่าว โดยการยกย่องบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าว การให้คำตอบแทนเพิ่ม กล่าวยกย่องในที่ประชุมหรือในโอกาสต่างๆ เผยแพร่วิธีการปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรคนอื่น ๆ

4. ความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้านการสื่อสาร มีลักษณะเป็นการสื่อสารเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการสร้างเวทีให้บุคลากรมีการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

4.1 การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหารต้องมีนโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจน และถ่ายทอดให้แก่บุคลากรในโอกาสต่างๆ พร้อมทั้งให้ผู้นำระดับต่างๆ ได้พูดคุยและสื่อสารกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

4.2 การถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยองค์กรต้องจัดให้มีการประชุมพิเศษและการอบรมสัมมนา รวมถึงการพัฒนาพี่เลี้ยงและผู้สอนงานที่มีคุณภาพ

4.3 การสร้างเวทีให้บุคลากรมีการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรด้วย โดยการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ทำร่วมกัน เช่น กิจกรรมตักบาตรทุกวันพุธ มีสนามหญ้า หรือศาลา หรือมานั่ง ที่เป็นที่พักปะของบุคลากร เป็นต้น

5. การจัดการความรู้ ด้านโครงสร้างองค์กร ให้มีลักษณะเป็นโครงสร้างที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และระบุรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ โดยมีแนวทางการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ดังนี้

5.1 โครงสร้างองค์กรที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรได้มีโอกาสที่จะทำงานข้ามหน่วยงานกันบ้าง รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจึงควรเป็นแบบแบนราบ มีการทำงานเป็นทีม และร่วมมือกันทำงานข้ามหน่วยงานตามโอกาสที่เหมาะสม เช่น การทำงานเร่งด่วนที่ต้องช่วยเหลือกัน หรือการทำงานร่วมกันเป็นทีมตามโครงการ

5.2 โครงสร้างองค์กรระบุผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ คือ องค์กรต้องระบุหน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบการจัดการความรู้

5.3 อื่นๆ ได้แก่ การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน และกำหนดโครงสร้างหรือความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ เช่น กำหนดให้ฝ่ายการผลิตต้องไปพบลูกค้าพร้อมกับฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องส่งมอบข้อมูลของลูกค้าหรือผู้สนใจให้ฝ่ายการตลาด เป็นต้น

6. การจัดการความรู้ ด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการจัดสิ่งแวดล้อมให้สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ดังนี้

6.1 การจัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยองค์กรต้องสนับสนุนสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ ห้องอบรมพร้อมอุปกรณ์ สถานที่สำหรับให้บุคลากรได้ทำกิจกรรม หรือพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ และมีห้องสมุด หรือมุมความรู้ต่างๆ

6.2 การจัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน คือ องค์กรต้องจัดอุปกรณ์ที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน

6.3 การจัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร คือบรรยากาศในองค์กรต้องปลอดโปร่ง สดชื่น มีห้องแสดงผลงานหรือความสำเร็จขององค์กร มีการตกแต่งด้วยประติมากรรม หรืออื่นๆ ที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

7. การจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เพื่อนร่วมงาน และการปฏิบัติงาน ดังนี้

7.1 วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับตนเอง คือ การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนา ความรู้ความสามารถ ยอม

รับความผิดพลาดของตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ แสดงความคิดเห็นต่างๆ

7.2 วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน คือ การให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน ชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่น ยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น ทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร

7.3 วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน คือ การให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

- พยับ วุฒิรงค์. (2550, เมษายน - มิถุนายน). "วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลสำเร็จในการจัดการความรู้ และ The Competing Values Framework (CVF)." Chulalongkorn Review, 19 (75), หน้า 5 - 23.
- _____. (2550, ธันวาคม). "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร." วารสารบริหารธุรกิจ, 30 (116), หน้า 43 - 55.
- รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์. (2540). ระเบียบเศรษฐกิจระหว่างประเทศกับสงครามการค้า. กรุงเทพฯ : คบไฟ.
- วีระศักดิ์ อุดมกิจเดชา. (2544). อุตสาหกรรมสิ่งทอไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.
- พัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, สถาบัน. (2546). รายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์ โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมรายสาขา (สาขาสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม), กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.
- _____. (2548). รายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์ (Final Report) โครงการพัฒนาฐานข้อมูลอุตสาหกรรมเชิงเปรียบเทียบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Benchmarking) สาขาสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.
- _____. (2548). รายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์ ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอ (2550 - 2554). กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.
- _____. (2550). สถิติสิ่งทอไทย 2549 / 2550. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.
- _____. (2550). โครงการพัฒนาความสามารถบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีและด้านบริหารในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.

- Farida, Hasanali. (2002). Critical Success Factors of Knowledge Management. [Online]. Available : www.emeraldinsight.com [2008, January 4].
- Mabrouk, K. (2006). Critical Success Factors Affecting Knowledge Management Adoption : A Review of the Literature. [Online]. Available : www.ieee.org [2008, January 4].
- Mathi, K. (2004). Key Success Factors For Knowledge Management. Unpublished Master's Thesis, University of Applied Science / FH Kempten, Germany.
- Ikujiro, Nonaka and David, Teece. (eds). (2001). Managing industrial knowledge : creation, transfer and utilization. London : Sage Publications.
- Ikujiro, Nonaka, Hirotaka, Takeuchi. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.
- _____. (2000). Organization to Work. Boston : Harvard Business School Press.
- O' Dell and Carla S. (1998). If only we knew what we know : the transfer of internal knowledge and best practice. New York : Free Press.
- Peter, F. Drucker. (1993). Post Capitalist Society. Collins Business.