

# ความสัมพันธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน

## A Study on the Relationship of Learning Organization and Organizational Innovation Affecting Operating Performance of Labor industries

เสาวรัตน์ บรรยงพัฒนา<sup>1</sup>, เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร<sup>2</sup>

Saowarat Banyongpatthana<sup>1</sup>, Saowanee Samantreeporn<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 2) อิทธิพลของนวัตกรรมองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 3) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยอาศัยการเก็บรวบรวมแบบสอบถามในการวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาได้แก่ อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน ในจังหวัดสมุทรสาคร ใน 2 สาขาหลัก คืออุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมสิ่งทอ ที่มีพนักงานมากกว่า 100 คนขึ้นไป ทั้งหมดจำนวน 235 องค์กร ด้วยการใช้สถิติสมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการหาค่าความมีอิทธิพลของตัวแปรกับกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และเจ้าของกิจการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การจัดการความรู้ ปัจจัยในด้านนวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้าน นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หากวิเคราะห์แยกอุตสาหกรรมจะพบว่าอุตสาหกรรมทั้งสองให้ความสำคัญในปัจจัยแรงจูงใจการเรียนรู้และนวัตกรรมกระบวนการที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากลักษณะการทำงานและผลตอบแทนที่ได้รับที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ จะสามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

ผลการดำเนินงานขององค์กร =  $-0.685 + 0.647 * \text{นวัตกรรมผลิตภัณฑ์} + 0.302 * \text{การจัดการความรู้} + 0.221 * \text{นวัตกรรมกระบวนการ}$  หากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้ และพัฒนาในด้านนวัตกรรมองค์กร ก็จะสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรให้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ โดยมุ่งเน้น

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาเอกหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต, สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

<sup>2</sup> อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

<sup>1</sup> Doctor of Business Administration, Program Management, Bangkokthonburi University

<sup>2</sup> Lecturer, Faculty of Management, Bangkokthonburi University

ในด้านการจัดการความรู้เพื่อให้ใช้ปฏิบัติได้จริงให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมด้วยการมุ่งสร้างนวัตกรรมองค์กร เพื่อที่จะเป็นการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง

**คำสำคัญ :** องค์กรแห่งการเรียนรู้, นวัตกรรมองค์กร, ผลการดำเนินงาน

## Abstract

The objectives of this research were threefold as to study 1) the influence of learning organization affecting the organizational operations, 2) the influence of organizational innovation affecting the organizational operations, and 3) the construction of prediction equation for performance evaluation of the entrepreneurs in labor industries. This study was quantitative research. The questionnaires were used to collect data from 235 respondents who are organizations with labor-intensive industries in two major fields, which were food industry and textile industry with employees more than 100 people in Samut Sakhon province. Multiple-regression was used to analysis the effect value of variables and sample groups. The interviews of top and middle managements and business owners who were involved in the organizational policy formulation were conducted for utilization of data obtained in research result discussions.

The study revealed that the learning organizations with positive influences on the organizational performances were knowledge management. The organizational innovation factors with positive influences on organizational performances were process innovation process and product innovation. From multiple regression equation analysis, the influence level on organizational performance could be known by considering the coefficient values of different elements. According to this analysis, it could be summarized that: sub-elements of product innovation, sub-elements of knowledge management and sub-elements of process innovation, having coefficient value of 0.647, 0.302 and 0.221 respectively. The following organizational performance prediction equation could be constructed as follow:

$$\text{Organizational Performance} = -0.685 + 0.647 * IPc + 0.302 * KM + 0.221 * IPd$$

If the entrepreneurs or executives emphasized on knowledge management and development of organizational innovation, this could result in increases of more organizational performances subsequently.

**Keywords:** Learning Organization, Organizational Innovation, Operating Performance

## บทนำ

ปัจจุบันการบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทาย เนื่องจากมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงในทางธุรกิจอันเนื่องมาจากปัจจัยด้านต่าง ๆ เช่น ปัจจัยภายในองค์กร อันได้แก่ ระบบการจัดการการเงิน บุคลากร รวมทั้งปัจจัยภายนอกที่เป็นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและการเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยที่มีผลกระทบเหล่านี้ มีผลต่อการประกอบการในอุตสาหกรรมทุกกลุ่ม ไม่เว้นแม้แต่อุตสาหกรรมที่มีการใช้แรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอุตสาหกรรมประเภทอาหารและสิ่งทอ โดยในปี 2556 จังหวัดสมุทรสาครมีโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 5,319 โรง จากข้อมูลทั่วไปของสำนักงานคลังจังหวัดสมุทรสาครพบว่าในภาคอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มขึ้น ด้วยความสำคัญข้างต้นผนวกกับจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเป็นจำนวนมาก จึงมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งที่ภาคอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานจะได้รับการสนับสนุนทางด้านทฤษฎี และปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อวิเคราะห์และค้นหาความจริงที่ว่าแนวคิดการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กรมีผลต่อระดับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น โดยมุ่งเน้นเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่มีอรรถประโยชน์เป็นรูปธรรมกับการส่งเสริมการพัฒนาในระดับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานอย่างแท้จริงต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และได้ให้ความหมายว่าหมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน และมีการสร้างความปรารถนาใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น มีการขยายขอบเขตแบบแผนการคิดซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นสิ่งซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร (Senge, 1990, p.1) ในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นปัจจัยที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และการเกิดผลการดำเนินงานที่เติบโต โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงสถานที่ที่มีบรรยากาศในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เสริมพลังให้กับสมาชิกในองค์กรในการคิดค้นความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการใหม่ ๆ (Marquardt and Reynolds ,1994, p. 21-24) โดยความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งควรจะต้องได้รับการส่งเสริม องค์กรจะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดโดยจากการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้กว่า 100 แห่งทั่วโลกในระยะเวลากว่า 15 ปีพบว่า มีปัจจัยที่สำคัญแบ่งเป็นระบบทั้ง 5 ที่จะนำพาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ศึกษาในระดับบุคคล กลุ่มและระดับองค์กรอันประกอบด้วยปัจจัยด้านการเรียนรู้ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านความรู้และปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยกระบวนการของการนำปัจจัยทั้ง 5 มาประยุกต์กับองค์กรประกอบไปด้วย 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) 3) การเสริมพลัง (People Empowerment) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5) การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning) การก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น องค์กรจะต้องอยู่ในสถานะที่ไม่อยู่นิ่งและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Marquardt, 2002) แต่ในการวิจัยส่วนใหญ่ของนักวิชาการหลายท่าน ๆ ไม่ได้มีการนำปัจจัยที่เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ นั่นคือ แรงจูงใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ (Motivation) ว่าหมายถึงความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้า

หมายขององค์กรและเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและของพนักงานผู้นั้น ด้วยแรงจูงใจในองค์กรจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กรในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย (Robbins and Coulter, 2003) การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการเรียนรู้จะพบว่าไม่มีวิธีการสร้างแรงจูงใจจำนวนมาก ซึ่งมีความเหมาะสมที่แตกต่างกันไป โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะได้ใช้แรงจูงใจในการเรียนรู้ซึ่งประยุกต์ตามแนวทางของ Ayres (2005) เป็นสำคัญเนื่องจากสามารถประเมินผลได้อย่างชัดเจน ยังเป็นการศึกษาในระดับองค์กร ทั้งนี้ แรงจูงใจในการเรียนรู้จะประกอบด้วย การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ความมั่นคงของอาชีพ การให้ความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา และการให้ความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ได้คัดเลือกโดยคำนึงถึงความเหมาะสมที่จะนำผลทดสอบที่ได้มาสู่การปฏิบัติจริงในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้นในประเทศไทย โดยได้คัดกรองตัวแปรในระดับองค์กรจากนักวิชาการต่างๆจนได้ตัวแปรที่ประกอบด้วยพลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ตลอดจนแรงจูงใจในการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์การหมายถึงการพัฒนากระบวนการทำงานแนวคิดการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือด้านอื่นๆอย่างมุ่งมั่น ซึ่งมีผลมาจากการค้นคว้าทั้งในระดับองค์กรและบุคคลทั้งที่โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตามหรืออีกนัยหนึ่งคือการรวบรวมการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่การสร้างสิ่งใหม่ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้สิ่งที่อยากที่สุดของการสร้างนวัตกรรมองค์การคือการปิดกั้นภายในองค์การเององค์การจำนวนไม่น้อยที่แม้ว่าจะมีกระบวนการใหม่แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเพราะว่าองค์การไม่สามารถจะผลักดันความคิดหนึ่งๆออกไปตลอดกระบวนการทั้งหมดขององค์การได้ในทางกลับกัน

ในองค์การที่มีโครงสร้างองค์การและกระบวนการที่ประสานงานกันเป็นอย่างดีจะทำให้เกิดนวัตกรรมองค์การได้ (Degraff 2006, p. 8, 357-362; Gee and Chaplin 1976, p. 3, 67-70 ;Drucker 2003, p. 125-127) นวัตกรรมองค์การคือ 1) กิจกรรมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นในองค์การ2) เมื่อองค์การกระทำสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นหรือมีมาก่อนการกระทำนั้นคือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในขณะที่เมื่อองค์การได้กระทำสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในวงธุรกิจสิ่งนั้นถูกเรียกว่านวัตกรรม 3) ความหมายของนวัตกรรมเป็นมากกว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทั้งนี้นวัตกรรมองค์การจะประกอบด้วยกิจกรรมทุกอย่างที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางเทคโนโลยีการที่จะสร้างหรือเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ขึ้นนั้นไม่เพียงแต่การพิจารณาประเด็นทางเทคนิคของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นหากแต่นวัตกรรมองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยเช่น ปัจจัยทางด้านการตลาดที่จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและเวลาในการพัฒนาเทคโนโลยีขึ้น ปัจจัยทางการเงินก็เช่นกันจะต้องได้รับการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการพัฒนานั้นอย่างชัดเจนเสียก่อนว่ามีความเหมาะสมและคุ้มทุนเพียงไรเป็นต้น (Hall, 1994, p. 19-22) นวัตกรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทได้แก่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) (Urabe, Child and Kagono, 1988, p. 4-5) โดย Verona and Ravasi (2003, p. 577-606); Zhang, Lim and Cao (2004, p. 252-261) ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากของการพัฒนาจรรยาบรรณการสร้างความรู้เพื่อที่จะพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ในระดับบุคคลตลอดจนความรู้ขององค์กร เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างความรู้ใหม่อันเป็นพื้นฐานของการร่วมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกส่วนงานร่วมแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่

เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ภายใต้เป้าหมายองค์การ  
ที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน

Reichstein and Salter (2006, p. 653-682) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของนวัตกรรม  
ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งแสดง  
ความเห็นว่านวัตกรรมกระบวนการเกิดขึ้น ก็เพื่อ  
ช่วยในการส่งเสริมผลิตภาพและการเปลี่ยนแปลง  
กระบวนการทางอุตสาหกรรมโดยนวัตกรรม  
กระบวนการจะเกี่ยวข้องกับ การสรรหาเครื่องจักร  
ใหม่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการผลิตและ  
ยังเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้  
วิธีการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ซึ่งจะเห็นได้  
ว่า นวัตกรรมองค์การจะเกี่ยวข้องไม่เฉพาะด้าน  
เทคนิคในการทำงานเท่านั้นหากแต่ยังเกี่ยวข้อง  
กับการจัดการองค์การอีกด้วย นอกจากนี้แล้ว  
จะพบว่านวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรม  
ผลิตภัณฑ์ต่างมีความสัมพันธ์กันอีกด้วย เพราะเมื่อ  
พัฒนาวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ย่อมจะต้องการ  
นวัตกรรมกระบวนการใหม่เช่นกัน

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ในงาน  
วิจัยนี้วัดผลการดำเนินงานจาก ผลิตภาพแรงงาน  
และความพึงพอใจของเจ้าของกิจการและผู้บริหาร  
ในด้านการเงิน ผลิตภาพหมายถึงการชี้วัดถึงความ  
สามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการจากแรงงาน  
ความรู้ทุนที่ดินหรืออะไรก็ตามที่ได้ใส่เข้าไปซึ่งโดย  
ทั่วไปแล้วจะชี้วัดด้วยปัจจัยนำออกต่อปัจจัยนำเข้า  
เป็นสำคัญและมีวิธีการที่แตกต่างเป็นจำนวนมาก  
ในการชี้วัดและผลิตภาพจะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึง  
ความสามารถในการแข่งขันตลอดจนคุณภาพชีวิต  
อีกด้วย (Lindsay, 2004, p. 447- 448) Claros  
(2005, p. 20-21,51) อธิบายโดยสรุปใจความได้  
ว่าผลิตภาพจะสามารถบ่งบอกได้ถึงความสำเร็จ  
ก้าวหน้าหรืออัตราผลกำไรที่หน้าจะได้รับโดยความ  
สามารถในการแข่งขันที่แท้จริงนั้นมีจุดเริ่มต้นอยู่  
ที่ผลิตภาพซึ่งสามารถวัดได้ด้วยคุณค่าของสินค้า  
และบริการต่อหนึ่งหน่วยประชากรซึ่งจะขึ้นอยู่กับ  
ประสิทธิภาพในการผลิตที่ประชากรจะสามารถ

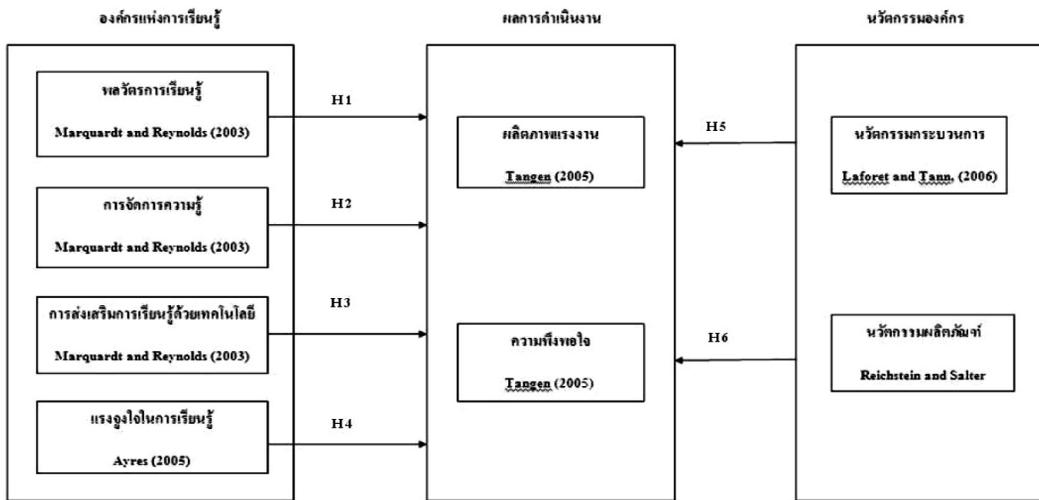
ทำได้ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณการวิจัยครั้งนี้  
จะใช้หลักการประเมินความพึงพอใจผนวกเข้ากับ  
แนวคิดของ Tangen (2005) ในด้านการประเมิน  
ผลการดำเนินงานขององค์การซึ่งจะประเมินความ  
พึงพอใจของเจ้าของกิจการที่มีต่อองค์การในด้าน  
คุณภาพความยืดหยุ่นความรวดเร็วและการจัด  
ส่งเป็นสำคัญเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงอคติ (Bias)  
ที่อาจเกิดขึ้นกับการประเมินความพึงพอใจของ  
ลูกค้าต่อกิจการด้วยตนเอง (Self Evaluation) โดย  
จะชี้วัดด้วยประเด็นดังต่อไปนี้ 1) ความพึงพอใจ  
ต่อความรวดเร็วขององค์การในการแก้ไขปัญหา  
ต่างๆที่เกิดขึ้นว่าองค์การสามารถตอบสนองต่อการ  
เปลี่ยนแปลงภายนอกได้มากน้อยเพียงใด 2) ความ  
พึงพอใจต่อความยืดหยุ่นขององค์การในการตอบ  
รับกับความต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อม  
ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว 3) ความพึงพอใจ  
ต่อคุณภาพขององค์การในบรรลุนิติมาตรฐาน  
คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ที่สอดคล้องกับ  
ความคาดหวังของลูกค้า 4) ความพึงพอใจต่อการ  
จัดส่งขององค์การที่สามารถส่งของให้กับลูกค้าได้  
ตรงเวลาตามที่มีการนัดหมาย โดยสรุป แนวคิด  
องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้  
องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจัย  
ที่มีความสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้องค์กร  
บรรลุผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะอย่าง  
ยิ่งเมื่อร่วมวิเคราะห์พร้อมกันกับแนวคิดนวัตกรรม  
องค์กร แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีทิศทาง  
ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จากผลการวิจัยจำนวนมากได้  
ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำแนวคิดองค์กร  
แห่งการเรียนรู้และแนวคิดนวัตกรรมองค์กรมา  
ประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน เพื่อสร้าง  
ให้ได้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เติบโตได้อย่าง  
ยั่งยืนและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
2. เพื่อศึกษาความมีอิทธิพลของนวัตกรรมองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน

### กรอบแนวคิดความคิด



### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยจะทำการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการและผู้บริหารในอุตสาหกรรมอาหารและสิ่งทอที่มีพนักงานมากกว่า 100 คนขึ้นไป ซึ่งมีจำนวน 235 โรง เนื่องจากงานวิจัยนี้เน้นความสำคัญกับการนำแนวคิดในระดับองค์กรมาวิเคราะห์ ซึ่งกำหนดให้โดยผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกิจการ ที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายเป็นตัวแทนของหน่วยวิเคราะห์ ด้วยการใช้สถิติสมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการหาค่าความมีอิทธิพลของตัวแปรกับกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง และเจ้าของกิจการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้

### มาอภิปรายผลการวิจัย

### ผลการวิจัยพบว่า

การศึกษาได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ทั้งสามของงานวิจัย ภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร การวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้เทคนิคสถิติพรรณนาบรรยาย ตลอดจนเทคนิคสถิติการวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยเชิงพหุคูณ นอกจากนี้ เพื่อที่จะสนับสนุนและส่งเสริมผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ จึงได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อปรากฏการณ์ที่ได้จากการทดสอบทั้งที่เป็นไปและไม่เป็นไปตามสมมติฐานหรือ แนวคิด ทฤษฎีที่ได้รับมาได้

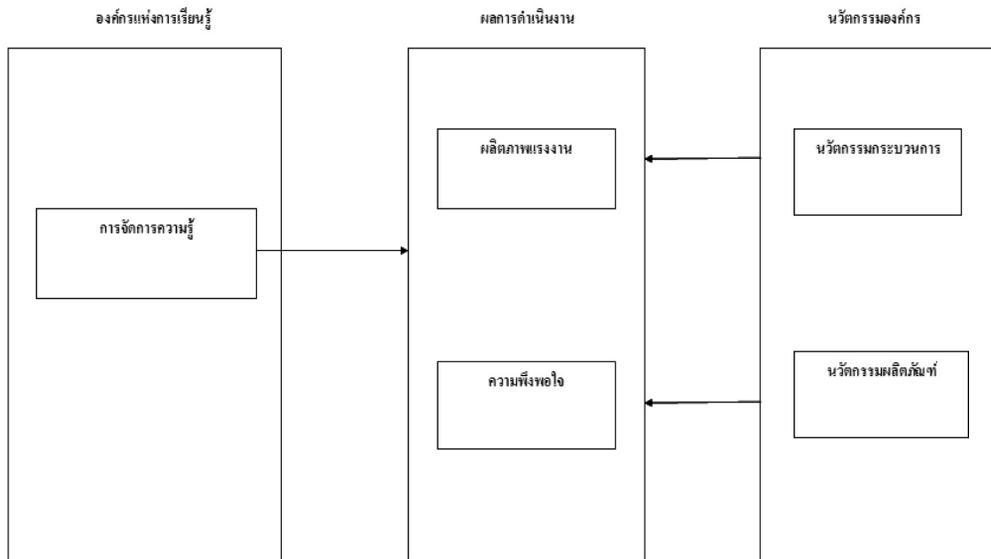
## สมมติฐานในการศึกษามีด้วยกันทั้งสิ้น 6 สมมติฐาน ดังตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ		
	อาหาร	สิ่งทอ	รวม
H1 : การมีพฤติกรรมการเรียนรู้ขององค์กรจะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ไม่ยอมรับ	ไม่ยอมรับ	ไม่ยอมรับ
H2 : การมีการจัดการความรู้ขององค์กรจะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
H3 : การมีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีขององค์กรจะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ไม่ยอมรับ	ไม่ยอมรับ	ไม่ยอมรับ
H4 : การมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ขององค์กรจะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับ	ไม่ยอมรับ	ไม่ยอมรับ
H5 : การมีนวัตกรรมกระบวนการขององค์กรจะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ไม่ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
H6 : การมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ

และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมได้ดังนี้

$$\text{ผลการดำเนินงานขององค์กร} = -0.685 + 0.647 * \text{นวัตกรรมผลิตภัณฑ์} + 0.302 * \text{การจัดการความรู้} + 0.221 * \text{นวัตกรรมกระบวนการ}$$

โดยสมการพยากรณ์นี้สามารถอธิบายลักษณะผลการดำเนินงานขององค์กรได้ร้อยละ 83 จากผลการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยสามารถพัฒนาแบบจำลอง (Model) สำหรับความสัมพันธ์ของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโดยรวมดังนี้



### อภิปรายผล

การอภิปรายผลในครั้งนี้ได้ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามผนวกกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและสิ่งทอ อุตสาหกรรมละ 4 ราย รวมเป็น 8 ราย ซึ่งผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์เชิงลึกล้วนเป็นผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กรทั้งสิ้น ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปเนื้อหาการสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณดังนี้

#### องค์กรประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ด้านพลวัตการเรียนรู้ พบว่า องค์กรประกอบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายล้วนให้ข้อมูลว่า มีการส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการส่งเสริมการเรียนรู้โดยผู้บริหารที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายและหลายๆ คำถามในองค์กรประกอบย่อยนั้นไม่

สอดคล้องกับลักษณะของอุตสาหกรรมอาหารและสิ่งทอเท่าไรนัก เพราะทั้งสองอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน การมีประสบการณ์การทำงานด้านการใช้สื่อดิจิทัล หรือการใช้จินตนาการ จึงไม่ใช่คุณลักษณะของพนักงานที่อุตสาหกรรมต้องการ เรื่องของการคิดวิเคราะห์ด้วยการทดลอง หรือการทดสอบก็เช่นเดียวกัน ไม่ใช่สิ่งที่พนักงานจะเอาใจใส่หรือสามารถจะกระทำได้ เพราะความรู้ความสามารถโดยทั่วไปของพนักงานที่รับจะเน้นความชำนาญด้านทักษะ ไม่ได้ต้องการทักษะด้านความคิดหรือความรู้ที่สูงมากนัก

#### 2. การจัดการความรู้ พบว่า องค์กร

ประกอบย่อยด้านการสร้างการเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอยู่แล้ว ทั้งแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้ในรูปแบบที่ไม่ต้องลงทุนมาก เช่นการส่งเสริมให้เกิดการศึกษาและค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ เพื่อนำมาปฏิบัติ

ใช้จริงแต่สำหรับองค์ประกอบย่อยด้านการรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่นั้นพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการสร้างองค์ความรู้ในระดับนั้นได้

3. การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีพบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีไม่มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในความเป็นจริงแล้วก็เป็นเช่นนั้น เพราะอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มนี้เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน ถึงแม้จะมีนโยบายที่สนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีที่หลากหลาย แต่ก็ยังไม่บังเกิดผลเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเป็นเพราะพนักงานไม่เห็นความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นร่วมกับการทำงาน เพราะลักษณะงานไม่ได้ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงใดๆเท่าที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันก็เพียงพอแล้ว แม้กระทั่งฝ่ายบริหารเองที่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี หากต้องการให้พนักงานมีความรู้เพิ่มเติมก็จะใช้วิธีดั้งเดิม คือการฝึกอบรมการเรียนรู้ด้วยการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีส่วนในการกำหนดนโยบาย ได้แสดงความเห็นกับเรื่องนี้ว่าไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าใดนัก เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ไม่มากนัก อีกทั้งยังไม่จำเป็นที่จะต้องให้พนักงานเรียนรู้เทคโนโลยีที่หลากหลาย เพราะว่าที่ใช้อยู่พนักงานบางคนยังไม่มีความรู้เชี่ยวชาญเท่าที่ควรเลย

4. แรงจูงใจในการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม แต่ถ้าวิเคราะห์แยกอุตสาหกรรมพบว่า ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายอุตสาหกรรมอาหารจะให้ความสำคัญในด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้ มากกว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอ เพราะอุตสาหกรรมอาหารไม่ค่อยมีการทำงานล่วงเวลาเหมือนอุตสาหกรรมสิ่งทอ เนื่องจากอุตสาหกรรมสิ่งทอมีข้อจำกัดในการ

จัดส่งสินค้าตรงตามเวลา จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มีการทำงานล่วงเวลามากกว่าอุตสาหกรรมอาหาร ทำให้พนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอให้ความสำคัญกับเรื่องผลตอบแทนน้อย ส่วนอุตสาหกรรมอาหารจะให้ความสำคัญแรงจูงใจในการเรียนรู้ในเรื่องของผลตอบแทนที่ได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ประเด็นเรื่องการให้ความสำคัญในแรงจูงใจการเรียนรู้ มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมอาหาร แต่ไม่มีผลกับอุตสาหกรรมสิ่งทอ เช่นเดียวกับผลการวิจัยรวมของอุตสาหกรรมที่ส่วนใหญ่จะไม่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการเรียนรู้เท่าใดนัก

#### องค์ประกอบด้านนวัตกรรมองค์กร

1. นวัตกรรมกระบวนการ จากการวิเคราะห์ผล พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านนวัตกรรมกระบวนการมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะส่วนใหญ่ข้อคำถามจะเป็นสิ่งที่บริษัทปฏิบัติกันเป็นกิจวัตรอยู่แล้ว เช่น การกำหนดพนักงานที่รับผิดชอบตรวจสอบกระบวนการผลิตที่ชัดเจนหรือการกำหนดพนักงานที่รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการทำงานที่ชัดเจน เรื่องเหล่านี้ถือเป็นเรื่องปกติที่โรงงานทุกโรงงานปฏิบัติอยู่เป็นกิจวัตรอยู่แล้ว เพื่อตรวจสอบคุณภาพของสินค้า ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญกับนวัตกรรมกระบวนการเพราะเป็นสิ่งที่ทำกันเป็นกิจวัตรประจำวันอยู่แล้ว แต่ในอุตสาหกรรมสิ่งทอจะเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาในนวัตกรรมกระบวนการที่จะทำให้ผลิตสินค้าที่มีความแปลกใหม่ และลดการใช้ทรัพยากรในการผลิตได้มากขึ้น

2. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จากการวิเคราะห์ผล พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายก็

เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเรื่องที่เราเห็นด้วยมากที่สุดเป็นสิ่งที่ไม่ต้องลงทุนมากเท่าไรนัก นั่นคือ การใช้เวลาเพียงพอกับพนักงานเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่ต้องประกอบย่อยที่ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงความเห็นด้วยในระดับต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ก็คือเรื่องของการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพราะถือเป็นเรื่องยากสำหรับพนักงานที่เน้นการใช้ทักษะเฉพาะตัว

### ข้อเสนอแนะ

1. จากระดับอิทธิพลขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณผู้ประกอบการสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร โดยอาจให้ความสำคัญในการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงกว่าเป็นลำดับแรก เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น
2. ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นการปรับปรุงองค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้ โดยการหาผลตอบแทนที่เป็นที่สนใจของพนักงานในสายการผลิตที่ชัดเจน เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การให้ผลตอบแทนในรูปแบบของ สวัสดิการที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้

3. ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นในการพัฒนาเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กรในด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการเพื่อส่งผลให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

### ข้อเสนอแนะต่อการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยในครั้งนี้ใช้อุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นตัวแทนของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน อีกทั้งยังเก็บข้อมูลจากโรงงานที่มีที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรสาครเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรขยายขอบเขตให้ครอบคลุมไปยังอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น และควรขยายขอบเขตด้านพื้นที่ให้มีกระจายตัวไปตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

2. ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การประเมินด้วยระดับความคิดเห็น ซึ่งยากที่จะนำไปเปรียบเทียบได้อย่างถูกต้อง จึงควรพัฒนาเกณฑ์แบบ Score-card หรือใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เพื่อประเมินองค์ประกอบต่างๆ ได้อย่างถูกต้องมากขึ้น เช่น การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยรายได้และกำไร หรือใช้อัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ เช่น ROE ROA เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

- Ayres, Helen W. (2005). *Factors Related to Motivation to Learn and Motivation to Transfer Learning in a Nursing Population*. Doctoral dissertation, North Carolina State University.
- Claros, Augusto L. (2005). *The Global Competitiveness Report 2004-2005*. World Economic Forum. Great Britain: Ashford Color Press.
- Degraff, Jeffrey Thomas and Quinn, Shawn E. (2006). *Leading Innovation : How to Jump Start Your Organization Growth Engine*. New York: McGraw- Hill.
- Drucker, Peter F. (2003). *Harvard Business Review on the Innovation Enterprise*. Boston: Harvard Business School.
- Gee, Edwin A. and Chaplin, Tyler. (1976). *Managing Innovation*. New York: John Wiley & Sons.
- Hall, Peter. (1994). *Innovation Economics & Evolution: Theoretical Perspectives on Changing Technology in Economic Systems*. New York: Harvester Wheat sheaf.
- Lindsay, Craig. (2004). Labor Market Trends. London: Labor Productivity, Office for the National Low, D.R., Chapman, R.L., & Sloan, T.R. (2008). *Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs*. Management Research News, 30(12), 878-891. Statistic.
- Marquardt, Michael J. and Reynolds, Angus. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin,
- Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. 2nd ed. Palo Alto, CA.: Davies-Black.
- Reichstein, T. & Salter, A. J. (2006). *Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms*. Industrial and Corporate Change, Vol. 15(4), pp. 653-682.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure Design and Applications*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.
- Senge, Peter. M. (1990). *The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday/Currency.
- Tangen, Stefan. (2005). Demystifying Productivity and Performance. International Journal of Productivity and Performance Management. 54 (1): pp. 34-36.
- Urabe, Kuniyoshi; Child, John and Kagono, Tadao. (1988). *Innovation and Management: International Comparisons. The concept of Fit in Contingency Theory*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Verona, Gianmario and Ravasi, Davide. (2003). *Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation*. Industrial and Corporate Change. Oxford. 12, 3 (June): 577-606,
- Zhang, Qingyu; Lim, Jeen-Su and Cao, Mei. (2004). *Innovation-Driven Learning in New Product Development: A Conceptual Model*. Industrial Management & Data Systems. 104 (3): pp. 252-261,