

# ลักษณะของพนักงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย<sup>1)</sup>

## Employee characteristics towards the development of attributes for Learning Organization in Thai automobile industry

ยุรพร ศุภรัตน์<sup>2)</sup> Laubie Li<sup>3)</sup> จีระ หงส์สดารมณ<sup>4)</sup>

Yuraporn Sudharatna<sup>2)</sup> Laubie Li<sup>3)</sup> Cheera Hongladarom<sup>4)</sup>

### Abstract

This research aims to assess the contribution of "Employee characteristics" towards the development of attributes for Learning Organization. The automobile industry in was selected for this study because it was a labor-intensive industry. Supported by the government policy to accelerate Thailand to be the hub of car production in the Southeast Asian region. The survey instrument labeled "LO Inventory and Change Readiness" was administered to the six car manufacturers, which together constitute approximately 89 % of the total annual production output in Thailand. Results of the study showed that this industry has the attribute of "Employee characteristics" which is necessary for organizations to develop themselves onto learning organizations. Analysis of research results also led to the recommendation that organizations in this industry should concentrated more on recruitment as well as problem-solving, creativity, and training and development activities in order to become fully-fledged Learning Organizations.

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินลักษณะพนักงานในฐานะที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ อุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยถูกนำมาพิจารณาในการศึกษาคั้งนี้ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นพื้นฐาน รวมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากนโยบายของรัฐบาลที่จะสร้างให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ในภูมิภาค โดยทำการศึกษาจากผู้ผลิตรถยนต์ซึ่งมีกำลังการผลิตรวมทั้งสิ้นประมาณ 89% ของอุตสาหกรรมในประเทศไทย การศึกษานี้ใช้แบบสอบถาม "การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง" ออกแบบโดยคณะผู้วิจัย ผลการศึกษพบว่า พนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มีคุณสมบัติที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในระดับ "เห็นด้วยเล็กน้อย" หากแต่ลักษณะพนักงานดังกล่าวยังสามารถพัฒนาได้อีก โดยให้ความสำคัญที่การคัดเลือกบุคลากรใหม่ขององค์การ การจัดกิจกรรม อบรมพัฒนาเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างความคิดใหม่ๆ เป็นต้น

### บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ ได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในการบริหารงานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจาก พนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการทำงานในองค์การไม่ว่าบุคคลนั้นๆ จะอยู่ในตำแหน่งใดในองค์การ เช่น ผู้บริหารระดับสูงอาจจะเป็นผู้กำหนดนโยบายในเรื่องต่างๆ ในขณะที่ผู้บริหารในระดับรองๆ ลงมาอาจจะเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานของแผนกตน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายรวมของบริษัท และในระดับปฏิบัติงานก็จะต้องดำเนินงานตามแผนที่ผู้บริหารได้วางไว้ สำหรับการทำงานในปัจจุบันการที่พนักงานทำงานประจำวันตามแผนที่ผู้บริหารวางไว้ อาจจะให้ธุรกิจดำเนินไปได้แต่หากองค์กรต้องการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การทำงานตามแผนหรือการทำงานประจำวันอาจไม่เพียงพอ พนักงานจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอ แนวความคิดของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการสร้างองค์การให้เกิดความได้เปรียบและสามารถแข่งขัน

1) บทความนี้เป็นผลการศึกษาจากรายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) Associate Professor, Ph.D. International Graduate School of Business, University of South Australia.

4) ศาสตราจารย์ ดร. เลขาธิการมูลนิธิ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ขั้นได้ จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพิจารณาว่าจะทำการพัฒนาองค์การอย่างไรให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์การดีขึ้น บทความนี้เป็นรายงานผลการศึกษาในเรื่องลักษณะพนักงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้

### ความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม องค์การเพื่อการเรียนรู้ มีความหมาย ดังต่อไปนี้

Peter Senge ได้ให้ความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้ว่า คือ องค์การที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และองค์การเพื่อการเรียนรู้จะมีการปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดีขึ้น โดย Vera และ Crossan (1993) อธิบายเพิ่มเติมความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้จาก Senge ว่าเป็นสถานที่ที่คนหรือพนักงานในองค์การสามารถเพิ่มหรือขยายศักยภาพในการสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ผลที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง ได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมรูปแบบทางความคิด มีอิสระในการเก็บรวบรวมความต้องการ และความอยาก และมีการเรียนรู้ที่จะเรียนอยู่ตลอดเวลา

ขณะที่ David Garvin (1993) ให้ความหมายของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ว่า คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์การเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่ และความเข้าใจอย่างดั่งแท้

Martha A. Gephart และคณะ (1996) ให้ความหมายของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ไว้ คือ องค์การที่มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการ ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์

Swee Goh (1998) สนับสนุนความหมายของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ของ Garvin โดยให้ความหมายเพิ่มเติมว่า องค์การทุกองค์การสามารถเรียนรู้ได้ และองค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ ขณะที่องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อยๆ หายไปจากธุรกิจนั้น ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเจตนาใจที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้

ดังนั้น องค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสมาชิกขององค์การทุกระดับบุคคล และระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอดใน

ธุรกิจ (Sudharatna และ Li, 2003)

### ลักษณะขององค์การเพื่อการเรียนรู้

การที่องค์การ จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้นั้น จากการศึกษาและวิจัยของผู้เขียนพบว่า องค์การเพื่อการเรียนรู้ นั้นจะมีลักษณะที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การไป โดยได้ทำการสรุปลักษณะดังกล่าวเป็น 6 ด้าน คือ ลักษณะที่สำคัญประการแรกที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์การ หรือ คุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural values) ลักษณะที่สำคัญประการที่ 2 คือ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร หรือ คำมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ (Leadership commitment and empowerment) ลักษณะที่สำคัญประการที่ 3 คือ การสื่อสาร หรือ Communication ลักษณะที่สำคัญประการที่ 4 จะเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์การ หรือ Knowledge transfer ลักษณะที่สำคัญประการต่อไป คือ ลักษณะพนักงาน หรือ Employee characteristics และลักษณะที่สำคัญประการสุดท้ายจะเกี่ยวข้องกับการยกระดับผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance upgrading (Sudharatna และ Li, 2002)

สำหรับบทความนี้ จะกล่าวถึงเฉพาะ ลักษณะพนักงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ เท่านั้น ลักษณะอื่นๆ และการศึกษาเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องจะได้นำมาเขียนในบทความอื่นต่อไป

ลักษณะของพนักงาน หรือ Employee Characteristics ฤกษ์สำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ และความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ได้ดีกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Taylor และ Thorpe, 2002)

การที่องค์การจะเรียนรู้ได้นั้น จะต้องเริ่มจากการที่สมาชิกแต่ละคนมีการเรียนรู้ หรือเกิดจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลก่อน แล้วจึงพัฒนาต่อในระดับทีมและองค์การ Bennett และ O'Brien (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กรนั้นจะไม่เกิดขึ้น หากไม่ได้ถูกปรับเป็นส่วนหนึ่งในระบบการทำงาน ขององค์การ เนื่องจากภายในองค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกเป็นที่รวบรวมระบบย่อยต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกันและกัน

ลักษณะพนักงานที่สำคัญในองค์การเพื่อการเรียนรู้ ตามแนวความคิดของ Bennett และ O'Brien คือ สมาชิกในองค์กร รู้และเข้าใจถึงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรตลอดจนรู้ว่าเป้าหมายรวมขององค์การ รู้ถึงทิศทางที่กำลังเดินและสามารถคาดการณ์อนาคตได้ สามารถพูดคุยได้อย่างเปิดเผย มีความเชื่อดีใจไว้วางใจกันในการทำงาน มีอิสระทางความคิดและสามารถสื่อสารสิ่งที่คิดได้อย่างเป็นอิสระ สามารถใช้เทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อสนับสนุนการทำงานของตน ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ มีความพยายามในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของตนเองและผู้อื่น

ขณะที่ Hill (1996) กล่าวว่าในองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะมีสัดส่วนของสมาชิกในองค์กรที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและมีทักษะของการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้เป็นจำนวนมาก และพนักงานในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Hill จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีทักษะของการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ มีการถามคำถามอย่างต่อเนื่องและท้าทาย มีความสร้างสรรค์และทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ มีวิสัยทัศน์รวมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ หาวิธีการในการถ่ายโอนความรู้ และบันทึกความรู้ของตนเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร โดยรวม และสามารถสื่อสารได้อย่างเป็นอิสระและเปิดเผยกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายปัจจัยการผลิตตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งการที่พนักงานในองค์กรจะมีลักษณะเหล่านี้ได้นั้น Hill (1996) กล่าวว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ขององค์กรด้วย

สำหรับลักษณะของพนักงานที่ส่งผลต่อการสร้างให้เกิดชุมชนหรือองค์กรพร้อมต่อการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ Liedtka (1999) คือ การที่พนักงานในองค์กร มีการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ และไม่ตำหนิเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือไม่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนได้มีการใช้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเป็นบทเรียนสำหรับการกระทำในครั้งต่อไป สมาชิกในองค์กรสามารถพูดคุยกันได้อย่างเปิดเผย และสามารถพูดได้อย่างที่คิด ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการยอมรับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่าเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงความคิดเห็น และสามารถจัดการกับข้อขัดแย้งนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Slotte, Tynjala และ Hytonen (2000) ได้กล่าวว่า ลักษณะของสมาชิกในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ มีดังนี้ เป็นผู้มีความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้งการขยายขอบเขตทางความคิดและการสร้างสรรค์ การนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้คุณภาพและผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การใช้ร่วมกันและถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนการจัดเก็บในลักษณะที่พร้อมต่อการใช้งาน ในลำดับต่อไป Goh (2003) ยังได้กล่าวว่า การที่องค์กรจะพัฒนาเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้นั้น เกิดจากการที่ผู้นำหรือผู้จัดการต้องทำการกำหนดเงื่อนไขของการเรียนรู้ขึ้น ในองค์กร โดยออกแบบกระบวนการในการเรียนรู้ มีนโยบายที่ชัดเจนและมีการปฏิบัติจัดการเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้

ดังนั้น พื้นฐานที่สำคัญที่จำเป็นต่อความสามารถในการ

เรียนรู้ขององค์กรที่ผู้จัดการจำเป็นต้องจัดหาหรือฝึกให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบและคุ้นเคย ซึ่งสมาชิกในองค์กรจึงควร เข้าใจถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร มีความมุ่งมั่นต่อการทำงานในหน้าที่ รวมทั้งรู้ว่าจะงานที่ตนทำเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร มีการหาวิธีในการทำงานใหม่ๆ หรือทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และมีการแบ่งปันความรู้ในงานของตนสู่เพื่อนร่วมงานต่างทีมต่างแผนกในองค์กร

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าพนักงานหรือสมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการที่องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้นั้น จะมาจากกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนในเรื่องต่างๆ เช่น การได้มาซึ่งพนักงานเหล่านั้นเข้ามาในองค์กรได้อย่างไร การพัฒนาทักษะให้กับพนักงานเหล่านั้น การเลื่อนขั้นหรือการให้ออก ตลอดจนการจัดการกับความสามารถพิเศษ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการรับมาและการเก็บรักษาคนที่มีความสามารถไว้อีกด้วย

ลักษณะของพนักงาน หรือ Employee characteristic เป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กร ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่า ลักษณะที่สำคัญของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ เช่น

- 1) สมาชิกในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน
- 2) สมาชิกในองค์กรทราบว่าจะงานที่รับผิดชอบมีความสำคัญและมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายของบริษัท
- 3) สมาชิกในองค์กร สามารถแก้ปัญหาและสร้างความคิดใหม่ๆ ในกระบวนการผลิตและบริการในการทำงานได้
- 4) สมาชิกในองค์กรมีความพอใจในการทำงานเป็นทีม
- 5) สมาชิกในองค์กรสามารถเป็นผู้นำเพื่อนร่วมงานได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จำเป็น
- 6) สมาชิกในองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานได้เป็นส่วนมาก
- 7) สมาชิกในองค์กรรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆ ในการทำงาน
- 8) สมาชิกในองค์กร สามารถรับผิดชอบต่อตัวเองในการเรียนรู้และเพิ่มทักษะใหม่ๆ ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
- 9) สมาชิกในองค์กรทราบว่าจะงานที่รับผิดชอบมีความสำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 10) สมาชิกในองค์กรมองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 11) องค์กรได้ให้ความสำคัญในการอบรมและการพัฒนา

พนักงานอย่างต่อเนื่อง

12) องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กรและพนักงานที่มีอยู่เดิม

13) สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่มีความต้องการและพยายามหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง

14) สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าร่วมกิจกรรมการอบรมและพัฒนาที่องค์กรจัดขึ้นได้

15) สมาชิกในองค์กรมีประสบการณ์และการศึกษาที่เหมาะสมกับการทำงาน

## วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำศึกษาถึงลักษณะของพนักงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากและเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นพื้นฐาน อีกทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากนโยบายของรัฐบาล ที่จะสร้างให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ในภูมิภาคนี้ด้วย ซึ่งถ้าหากขาดแรงงานที่มีประสิทธิภาพ การลงทุนในอุตสาหกรรมนี้จากต่างประเทศก็พร้อมที่จะย้ายไปยังประเทศที่มีค่าจ้างแรงงานที่ถูกกว่าและมีตลาดท้องถิ่นที่ใหญ่กว่า การเตรียมความพร้อมขององค์กรในเรื่องต่างๆ รวมทั้งพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้เพื่อการเติบโตและแข่งขันได้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นที่ลักษณะของพนักงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมดังกล่าว

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ถึงลักษณะของพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่สามารถรองรับการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลทั้งแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิได้ทำการรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 6 บริษัทที่ประสงค์จะให้ข้อมูล โดยมีกำลังการผลิตรวม 88.92% ส่วนข้อมูลทุติยภูมิทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีจากการประชุมวิชาการ วารสารวิชาการและหนังสือ เป็นต้น

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่มีโรงงานผลิตอยู่ในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 7 บริษัท มีกำลังการผลิตรวม 98.3% ได้แก่

1) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 36.97%

2) บริษัท อิซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 16.39%

3) บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 12.47%

4) บริษัท ฮอโต อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 9.66%

5) บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 9.42%

6) บริษัท ฮอนด้าคาร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีกำลังการผลิต 9.38% และ

7) บริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด มีกำลังการผลิต 4.01%

และอีก 1.7% เป็นกำลังการผลิตจากบริษัทอื่นที่ไม่ได้ระบุไว้ (ที่มา: สถาบันยานยนต์ 2549)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ในส่วนของการผลิตรถยนต์มีจำนวนประมาณ 26,300 คน (สุพรและคณะ, 2549) ได้รับแบบสอบถามสมบูรณ์กลับคืนทั้งสิ้น 429 ชุด คิดเป็นการตอบกลับ 45.54 เปอร์เซ็นต์

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้แบบสอบถาม "LO Inventory and Change Readiness" (Sudharatna, 2004) เป็นเครื่องมือโดยคณะผู้วิจัยนำมาปรับปรุงใช้กับการศึกษาในครั้งนี้ มาตรวัดที่ใช้ คือ Multiple Rating List Scale แบ่งเป็น 7 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 : Strongly disagree หรือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับที่ 2 : Disagree หรือ ไม่เห็นด้วย

ระดับที่ 3 : Mildly disagree หรือ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย

ระดับที่ 4 : Indifference หรือ ไม่แน่ใจ

ระดับที่ 5 : Mildly agree หรือ เห็นด้วยเล็กน้อย

ระดับที่ 6 : Agree หรือ เห็นด้วย

ระดับที่ 7 : Strongly agree หรือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลจัดทำโดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ ในส่วนแรกเป็นข้อมูลทั่วไป เพื่อทราบถึงลักษณะของทั่วไปของพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมรถยนต์ ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะสำคัญขององค์กรที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย คุณค่าทางวัฒนธรรมองค์กร คำมั่นของผู้นำและการให้อำนาจ การสื่อสาร การถ่ายโอนความรู้ ลักษณะของพนักงานและผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และในส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะลักษณะพนักงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เท่านั้น (ข้อมูลรายละเอียดของลักษณะต่างๆ ด้านอื่นผู้สนใจสามารถดูได้จากรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์หรือบทความทาง

วิชาการอื่นที่ผู้เขียนได้ศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้จะได้นำค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าเฉลี่ยรวม มาประเมินระดับลักษณะที่จำเป็นขององค์การเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่สามารถรองรับการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และนำผลที่ได้จากการศึกษา มาเสนอแนะให้กับผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมนี้ได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้

### ผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า ในอุตสาหกรรมนี้มีเพศชายทำงานมากกว่าเพศหญิง โดยจำนวนเกินกว่าครึ่งหรือร้อยละ 77.6 มีอายุระหว่าง 20 - 49 ปี ร้อยละ 70.6 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานกับองค์กรที่เป็นบริษัท ตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ระหว่าง 0 - 3 ปี ร้อยละ 38.5 และทำงานกับองค์กรที่เป็นบริษัทตัวอย่างระหว่าง 3 - 6 ปี ร้อยละ 15.6 และผู้ตอบแบบสอบถามทำงานกับองค์กรที่เป็นบริษัทตัวอย่างในตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการระดับต้นถึงผู้จัดการระดับสูง ร้อยละ 38.7 ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นพนักงาน ร้อยละ 61.3

จากการประเมินลักษณะต่างๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมนี้ ทั้ง 6 ด้าน พบว่า ลักษณะของพนักงานให้คะแนนสูงกว่าลักษณะด้านอื่นๆ ของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ อีก 5 ด้าน คือ คุณค่าทางวัฒนธรรม ผู้นำ และการให้อำนาจของผู้นำ การสื่อสาร การถ่ายโอนความรู้ และการยกระดับผลการปฏิบัติงาน (ตารางที่ 1)

และเมื่อพิจารณาถึง เฉพาะด้านคุณลักษณะของพนักงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ พบว่า ลักษณะของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ (โดยมีค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะพนักงานอยู่ที่ระดับ 5.35 หรือ

'เห็นด้วยเล็กน้อย') และในรายละเอียดด้านลักษณะพนักงานพบว่า พนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มีความพอใจที่จะทำงานเป็นทีม รู้ว่างานที่ตนทำมีความสำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งได้มองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังสามารถเป็นผู้นำเพื่อนร่วมงานได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จำเป็น (ตารางที่ 2)

นอกจากนี้ ยังพบอีกด้วยว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าพนักงานในอุตสาหกรรมนี้สามารถรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวกับงานใหม่ๆ ในการทำงาน มีความต้องการและหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้เป็นส่วนมาก (ตารางที่ 2)

การที่อุตสาหกรรมนี้มีลักษณะพนักงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงกว่าลักษณะด้านอื่นๆ อีกทั้งมีลักษณะบางอย่าง เช่น การทำงานเป็นทีม การมองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ การพยายามพัฒนาตนเอง การหาและถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน และการพยายามแก้ปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง ที่พบในอุตสาหกรรมนี้ โดยอาจมีสาเหตุมาจากอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย ส่วนมากเป็นอุตสาหกรรมร่วมทุนหรือเป็นการลงทุนจากต่างประเทศ ซึ่งอาจ

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย

ลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย
คุณค่าทางวัฒนธรรม	4.95
ผู้นำและการให้อำนาจของผู้นำ	4.92
การสื่อสาร	4.70
การถ่ายโอนความรู้	5.04
คุณลักษณะของพนักงาน	5.34
การยกระดับผลการปฏิบัติงาน	4.81

ตารางที่ 2 คะแนนเฉลี่ยของคุณลักษณะพนักงานในด้านต่างๆ

คุณลักษณะพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
พนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้:		
- มีความพอใจที่จะทำงานเป็นทีม	5.74	1.05
- รู้ว่างานที่ตนทำมีความสำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	5.58	1.02
- มองหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	5.57	0.97
- สามารถเป็นผู้นำเพื่อนร่วมงานได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จำเป็น	5.55	0.94
- สามารถรับผิดชอบที่จะหาและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวกับงานใหม่ๆ ในการทำงาน	5.40	0.93
- มีความต้องการและหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง	5.30	1.12
- สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้เป็นส่วนมาก	5.36	0.95

จะได้รับอิทธิพลจากวิธีการทำงาน ธรรมเนียมปฏิบัติบางอย่างที่แตกต่างไปจากองค์กรที่ไม่ได้มีการร่วมทุนจากต่างประเทศ จึงทำให้ลักษณะของพนักงานในอุตสาหกรรมนี้แตกต่างออกไป และถือต่อการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้สูงกว่าลักษณะในด้านอื่น

ในการศึกษากครั้งนี้ ถึงแม้จะพบว่า ลักษณะของพนักงานในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย จะถือต่อการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ก็ตาม หากแต่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั้น นักวิชาการ (Beck, 1989; Garvub, 1993; Augsdorfer และ Harding, 1995) กล่าวว่าเป็นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะมีลักษณะที่ถือต่อการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้แล้วก็ตาม องค์กรก็ยังสามารถพัฒนาต่อไปได้อีก ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมการอบรมพัฒนาที่พนักงานสามารถเข้าร่วมได้ การฝึกอบรมให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาและสร้างความคิดใหม่ๆ ในกระบวนการผลิตและบริการในการทำงาน เป็นต้น

การศึกษากครั้งนี้ให้คุณค่าในเชิงวิชาการ กล่าวคือ เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กรที่ยังค่อนข้างใหม่ และยังไม่ได้มีการศึกษาเชิงการวิจัยอย่างกว้างขวางนักในประเทศไทย นอกจากนี้ ผลจากการศึกษายังสามารถนำมาใช้ในเชิงปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางเบื้องต้น ในการปรับปรุงองค์กรในด้านการพัฒนาบุคลากรหรือพนักงานขององค์กร ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในลำดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและมุ่งสู่ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจต่อไป

### กิตติกรรมประกาศ

ขอพระขอบคุณ การสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งผู้บริหาร ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการพนักงานในบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ได้แก่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท อิซูมุอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด บริษัท มิซูบิชิมอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ทอโต อัลลาลยแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท สยามนิสสัน ออโต โมบิล จำกัด ตลอดจนผู้ที่ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยนี้ และผู้ร่วมเขียนในฐานะอาจารย์พี่เลี้ยงของผู้เขียน

### บรรณานุกรม

พรพร ศุภรัตน์และคณะ. 2549. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการ การศึกษาการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ สานับสนุนโดย สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาและ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ทศจิกายน.

วารสารอุตสาหกรรมยานยนต์ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 มกราคม - มีนาคม 2549 สถาบันยานยนต์

Augsdorfer, P. and R. Harding (1995). "Changing Competitive Forces in Europe: Continuous Improvement in a Sample of France, German and British Companies." *European Business Review* 95(4): 3 - 9.

Beck, M. (1989). "Learning Organization - How to Create Them." *Industrial and Commercial Training* 21: 21-28.

Bennett, J. K. and M. J. O'Brien (1994). *The building Blocks of the Learning Organization*. Training. 31: 41-49.

Garvin, D. A. (1993). "Building a Learning organization." *Harvard Business Review* 73(4): 78-91.

Gephart, M. A., V. J. Marsick, et al. (1996). "Learning organizations Come Alive." *Training & Development* 50(12): 34-44.

Goh, S. (2003). "Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies." *The Learning Organization* 10(4): 216-227.

Goh, S. C. (1998). "Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks." *S.A.M. Advanced Management Journal* 63(2): 15-20.

Hill, R. (1996). "A Measure of the Learning Organization." *Industrial and Commercial Training* 28(1): 19-25.

Liedtka, J. (1999). "Linking Competitive Advantage with Communities of Practice." *Journal of Management Inquiry* 8(1): 5-16.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. London, Random House Business Books.

Slotte, v., P. Tynjala, et al. (2004). "How Do HRD Practitioners Describe Learning at Work." *Human Resource Development International* 7(4): 481 - 499.

Sudharatna, Y. (2004). *Towards a Stage Model of Learning Organization Development*. Adelaide Graduate School of Business. Adelaide, University of Adelaide: 238.

Sudharatna, Y. and L. Laubie (2002). *Management Practices as Determinants of a Learning Organization Attributes: A Thai Agenda*. The Third Conference of the Asia Academy of Management, Bangkok, Thailand.

Sudharatna, Y. and L. Laubie (2003). *An Organizational Readiness-to-Change towards the Development of a Learning Organization*. The Fifth International Conference of Organizational Learning and Knowledge, Lancaster, UK.

Taylor S., E. B. and R. Thorpe (2002). "A Step in the Right Direction? Investors in People and the Learning Organization." *British Journal of Management* 13: 161-171.

Vera, D. and M. Crassan (2003). *Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework*. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. M. Easterby-smith and M. A. Lyles. United Kingdom, Blackwell Publishing Ltd.: 123 -141.