

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2562



.....
นางสาวเสาวลักษณ์ มิ่งมิตรสุภาพร
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆุทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือที่ดียิ่ง จากการให้คำแนะนำ และคำปรึกษา ด้วยความอนุเคราะห์ของ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิต ที่ได้กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะ คำแนะนำแนวทางในการทำวิจัย ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเสียสละและเอาใจใส่ในทุกขั้นตอนการศึกษา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความความสมบูรณ์ที่สุด ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณไว้อย่างสูง ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณคุณพ่อ สมาชิกทุกคนในครอบครัวและเพื่อนทุกคนที่ได้ให้กำลังใจ คำแนะนำ และการสนับสนุนด้านการศึกษาโดยตลอด และขอบคุณกำลังใจจากทุกท่านที่มีได้กล่าววามมา ณ ที่นี้ ที่มีส่วนทำให้การศึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจสำหรับการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปในอนาคต

เสาวลักษณ์ มิ่งมิตรสุภาพร

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม
HUMAN RESOURCE AND ORGANIZATION INNOVATION

เสาวลักษณ์ มิ่งมิตรสุภาพร 6050489

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆุทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคที่ขัดขวางการเป็นองค์กรนวัตกรรม
กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถสนับสนุนและเป็นผู้ทำให้เกิดองค์กรนวัตกรรม

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์
เนื้อหา จะสัมภาษณ์ผู้ที่ทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทตรวจสอบสินค้าและออกเครื่องหมาย
รับรองระบบ ISO เอกชนในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 9 คน

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทตรวจสอบรับรอง
ระบบเอกชน มีอายุองค์กรระหว่าง 3 – 34 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้นำและบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัย
หลักที่ขัดขวางไม่ให้เกิดองค์กรนวัตกรรม ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสนับสนุนและเป็นผู้
นำกิจกรรมในด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขปัญหา การปรับกระบวนการทำงาน และการ
จัดการกำลังคน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, นวัตกรรม, การจัดการความรู้, องค์กรนวัตกรรม

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 กรอบแนวคิด	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	5
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม	9
2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ	11
บทที่ 3 ระเบียบการวิจัย	
3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร	15
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย และการเก็บข้อมูล	16
3.3 คำถามสำหรับสัมภาษณ์	17
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	17
3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล	17
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	18
3.7 การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล	18

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ข้อมูลทั่วไปและตำแหน่งงานของผู้สัมภาษณ์	19
4.2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับอุปสรรคที่ขัดขวางการเป็นองค์กรนวัตกรรม	20
4.3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนองค์กรนวัตกรรม	23
4.4 การวิเคราะห์เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดองค์กรนวัตกรรม	25
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	29
5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	31
5.3 ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์	31
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต	34
บรรณานุกรม	55
ประวัติผู้วิจัย	56

สารบัญรูปภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ความหมายและการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	6
2.2	ความเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร	10
2.3	การเชื่อมต่อและการพึ่งพากันทั้งสองระบบ	11



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

รายงานนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรม ในองค์กรตรวจสอบสินค้าและออกเครื่องหมายรับรองระบบ ISO เอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย เนื่องจากปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นมีความสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง Gupta and Singhal (1993,pp 41) ให้การรับรองเกี่ยวกับความสำคัญของนวัตกรรมว่า “ บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด โดยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม” ในอีกแง่มุมหนึ่ง ส่วนที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม คือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญมากอีกส่วนงานหนึ่ง “บริษัทที่ประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมพื้นฐาน ต้องเรียนรู้ว่าจะบริหารจัดการ กระตุ้น และ ให้รางวัลกับพนักงานอย่างไร” (Gupta & Singhal (1933 pp.41) เพราะว่าทุนมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของบริษัท “ทรัพยากรมนุษย์เคยถูกเรียกว่า เป็นส่วนประกอบหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้” (Baron and Kreps,1999) เช่นในกรณีที่ต้องการศึกษา บริษัทที่ให้บริการตรวจสอบสินค้าและออกเครื่องหมายรับรองระบบ ISO ที่กำลังเผชิญสภาวะการแข่งขันสูงจากคู่แข่ง ทั้งการแบ่งส่วนกำไรทางการตลาด และการซื้อตัวพนักงาน จึงทำให้องค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาสมองไหล และการขาดแคลนพนักงาน เพราะธุรกิจการให้บริการ ทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะจำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพของบุคลากร (Auditor, Inspector) เป็นส่วนขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญ ดังนั้นเมื่อพนักงานลาออกจากบริษัท จึงเป็นปัญหาหลักที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องหาทางป้องกันและแก้ไขปัญหอย่างเร่งด่วน เพื่อบริหารจัดการองค์ความรู้และประสิทธิภาพเฉพาะตัวบุคคลให้คงอยู่และสามารถถ่ายทอดให้อยู่กับบริษัทต่อไป โดยการใช้นวัตกรรมเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหขององค์กร

จากประเด็นข้างต้นผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหา ดังกล่าว และเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร เพื่อจะทำให้ทราบถึงข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาเพื่อใหพนักงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการสร้างความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาหรืออุปสรรคที่ขัดขวางการเป็นองค์กรนวัตกรรม
2. เพื่อศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร
3. เพื่อศึกษากิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ทำให้เกิดองค์กรนวัตกรรม

1.3 กรอบแนวคิด

องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและมีอำนาจการต่อรองเหนือคู่แข่ง โดยเป็นผลมาจากบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นไปที่ส่วนงานการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

จุดมุ่งหมายของการศึกษาในครั้งนี้คือ การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ขอบเขตด้านการเก็บข้อมูล

การศึกษานี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของบุคลากรที่ทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทตรวจสอบสินค้าและออกเครื่องหมายรับรองระบบ ISO เอกชนในประเทศไทย

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 – 30 มีนาคม พ.ศ.2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมในงาน และเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน

2. องค์กรสามารถนำองค์ความรู้นี้ไปปรับใช้ในการสนับสนุนธุรกิจ ในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน
3. ระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงและแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย

1. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การจัดวางตำแหน่งของบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการจัดสวัสดิการ การจ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทน การพิจารณาบทบาทหน้าที่และการควบคุมการทำงานของบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
2. นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง สิ่งประดิษฐ์คิดค้นขึ้นใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งอาจเป็นเทคโนโลยี ความคิด หรือผลิตภัณฑ์
3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมความรู้ซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ จะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถแข่งขันได้สูงสุด
4. องค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization) หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา

บทที่ 2

ทบทวน วรรณกรรม

ในบทนี้จะนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ซึ่งใช้ในการกำหนดกรอบในการวิจัยเบื้องต้น โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร และแนวคิดและทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรและนวัตกรรมองค์กร

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม

นวัตกรรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์อันแยกกันไม่ออก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการตลอดจนโครงสร้างทางสังคม อีกทั้งยังเป็นแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ โดยสามารถสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร (Lado & Maydeu-Olivares, 2001) และสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Hult, Hurley & Knight, 2004) หรือ นวัตกรรมคือ ความคิดใหม่ซึ่งถูกค้นพบหรือมีการใช้เป็นครั้งแรก เป็นการรับรู้ถึงความใหม่ของความคิดที่เกิดขึ้น ซึ่งนวัตกรรมมีความเกี่ยวข้องกับทุกคน หากสามารถเข้าใจและเข้าถึงนวัตกรรมได้ก่อนก็จะสามารถเข้าใจโอกาสความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน (Rogers, 1995) สอดคล้องกับที่ (Morton, 1998) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า เป็นการทำให้เกิดขึ้นอีกครั้ง ซึ่งหมายถึง นวัตกรรมไม่จำเป็นต้องเป็นการสร้างสิ่งใหม่ๆแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่สามารถเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาสิ่งเก่าที่มีอยู่เดิมก็ได้เช่นกัน ทั้งนี้นวัตกรรมยังหมายถึงการแก้ไขหรือการประดิษฐ์ความคิดใหม่ๆ ซึ่งจะได้รับการนำไปพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะมาตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Frankle, 1990) ส่วน (Drucker, 1985) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจและความมั่นคง เพื่อแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากองค์ความรู้ใหม่ จากการศึกษาของ (Tidd & Bessant, 2009) ได้ให้คำจำกัดความว่า นวัตกรรมเป็นผลงานวิจัยและพัฒนา ที่ได้มีการสร้างสรรค์และปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ ตามแผนกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งผู้บริหาร

องค์กรได้วางแผนเอาไว้ ส่วน (Rogers, 1983) อธิบายไว้ว่า นวัตกรรมคือ การกระทำ หรือวัตถุใหม่ๆ ซึ่งได้รับการรับรู้สิ่งใหม่ๆด้วยตัวบุคคลแต่ละคน หรือหน่วยอื่นๆของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งใดในสิ่งหนึ่งเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ของแต่ละบุคคลว่าสิ่งนั้นๆเป็นสิ่งใหม่หรือไม่ ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่นๆก็ได้ และนวัตกรรมคือ กระบวนการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่มีคุณค่าให้อยู่ในรูปแบบมูลค่าเพิ่มสำหรับองค์กร (Merx-Chermin & Nijhof, 2004) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ให้ความหมายไว้ว่า สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุน ผู้ประกอบการ ตลาดใหม่ หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่

กล่าวโดยสรุป นวัตกรรม หมายถึง การนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการจัดการ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดได้ โดยนวัตกรรมจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

Cascio (2006:6) ให้นิยามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการคนที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่ ผลผลิตภาพขององค์กร (Productivity) คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน (Quality of Work Life) และผลกำไร (Profit) Jone and George (2009: 4) กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น กิจกรรมที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารดึงดูดและรักษาพนักงาน และช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าปฏิบัติงานนั้น จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย Mondy (2010:4) กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การใช้ประโยชน์จากบุคคลเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผู้จัดการในแต่ละระดับในองค์กรจะต้องคำนึงถึง Noe, Hollenback, Gerhart และ Wright (2006: 6) สรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับนโยบาย การปฏิบัติ และระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนของการแบ่งหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Function) พบว่านักวิชาการแต่ละคนได้แบ่งหน้าที่

ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้แตกต่างกัน (ดูตารางที่ 2.2 – 1) แต่โดยทั่วไปหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปฏิบัติในองค์กร คือ

การสรรหาพนักงาน (Recruitment) หมายถึง การดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร

การคัดเลือกพนักงาน (Selection) หมายถึง การคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน และตรงตามที่องค์กรต้องการ

การจัดวางคนเข้าทำงาน หรือการบรรจุพนักงาน (Staffing) หมายถึง การจัดบุคคลให้เข้าทำงานในตำแหน่ง การกำหนดหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การจ่ายผลประโยชน์ต่างๆ ให้กับพนักงาน อันเนื่องมาจากการทำงาน

ผู้เขียน	ความหมาย	การปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
Cascio (2006: 6)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการคนที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญ คือ ผลผลิตขององค์กร (Productivity) คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน (Quality of Work Life) และผลกำไร (Profit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดวางคน (Staffing) หมายถึง <ul style="list-style-type: none"> - การระบุคุณสมบัติในงาน จำนวนคนและทักษะที่จำเป็นในการทำงาน - การสรรหา (Recruitment) - การคัดเลือก (Selection) - การส่งเสริมพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Promotion) 2. การรักษาคน (Retention) หมายถึง <ul style="list-style-type: none"> - การให้รางวัลแก่พนักงาน - ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ - สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 3. การพัฒนา (Development) เป็นการช่วยยกระดับขีดความสามารถของพนักงาน ผ่านการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ หรือที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ของพนักงาน 4. การปรับปรุง (Adjustment) ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น ระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ 5. การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Managing Change) เป็นกระบวนการที่ยกระดับความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง จากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกระดับสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 2.1 ความหมายและการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Noe, Hollenback, Gerhart and Wright (2006: 6)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย การปฏิบัติ และระบบ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งในองค์กรหลายองค์กรยังให้ความหมายว่า การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคน (People Practice)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน (Job analysis and Job Design) 2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) 3. การสรรหาพนักงาน (Recruitment) 4. การคัดเลือกพนักงาน (Selection) 5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การสอนพนักงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมในการทำงานในอนาคต 6. ค่าตอบแทน (Compensation) 7. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8. แรเงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม
Jone and George (2009: 4)	กิจกรรมที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องดูแลรักษาพนักงาน และกิจกรรมที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) - การดึงดูดและการจ้างงานพนักงานใหม่ที่มีทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่จะทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ 2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) - การพัฒนาความสามารถทักษะของพนักงานที่จำเป็นต่อการทำงาน ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจ
Jone and George (2009: 4) (ต่อ)		<ol style="list-style-type: none"> 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Appraisal and Feedback) - การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมิน เพื่อยกระดับความสามารถในการทำงาน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับรางวัล การฝึกอบรม และการจ้าง 4. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (pay and Benefit) 5. แรเงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) - การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และสหภาพแรงงาน
Mondy (2010: 4)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ประโยชน์จากบุคคล เพื่อการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผู้จัดการในแต่ละระดับในองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดวางคน (Staffing) ได้แก่ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) การวางแผนและพัฒนาสายอาชีพ (Career Planning and Career Development) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) การจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal and Management) 3. ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงรางวัล หรือสิ่งตอบแทนที่พนักงานได้รับทั้งหมดจากการทำงาน อาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน 4. ความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน (Safety and Health) 5. แรเงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ หัวหน้างาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

ภาพที่ 2.1 ความหมายและการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ปัจจุบันการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรในภาคธุรกิจมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด การดำเนินงานขององค์กรย่อมมีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนในองค์กร หรือคนเป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรที่สำคัญ ซึ่งการศึกษาอุตสาหกรรมก่อนหน้านี้มุ่งเน้นที่ภาคการผลิตเป็นหลัก (Bartel, 2004; Harley, Allen. & Sargent, 2007) ในขณะที่ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจมีความสำคัญในภาคธุรกิจบริการมากกว่าภาคการผลิต” (Bartel, 2004, pp. 183-184) เนื่องจากพนักงานต้องติดต่อโดยตรงกับลูกค้า จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถมากขึ้น ในการตอบโต้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถมีบทบาทในการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และความสามารถเหล่านั้นได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นวิวัฒนาการของการจัดการและบริหารทุนมนุษย์ ที่ต้องมีการดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Ulrich, 2010) มันเป็นขั้นตอนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้กับบุคลากร และเพิ่ม

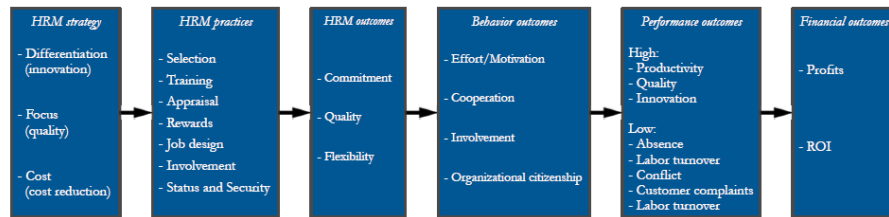
ความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร (Kermally, 2004) ซึ่งจะประกอบไปด้วยทัศนคติ ความรู้ และทักษะ รวมถึงลักษณะนิสัยในการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เป็นปัจจัยที่มีความแตกต่างจากประเภทอื่นๆ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ แต่สามารถผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาออกมาได้ (Briscoe and Schuler, 2004) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนไปในปัจจุบันสามารถมองได้ 2 แนวทางคือ 1) ขอบเขตภาระหน้าที่และบทบาทของบุคลากร ผู้รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์ และ 2) มุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถตอบสนองเป้าหมาย นโยบายและสภาพแวดล้อม ที่ต้องมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องระหว่างแนวปฏิบัติหรือกิจกรรมต่างๆ โดยมองปัจจัยการบริหารจัดการทั้งหมดเป็นแบบบูรณาการและมุ่งเน้นการใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและการเติบโตขององค์กรแบบยั่งยืน (Boglund, Hällsten and Thilander, 2011) ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของลูกค้าภายในและภายนอกที่มีต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นความท้าทายใหม่ที่ทุกฝ่ายจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย แต่ถ้าหากองค์กรไม่สามารถที่จะทำได้ ก็อาจส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสร้างความไม่พอใจให้กับลูกค้าได้และต้องคอยแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ตลอดเวลา (Allen et al., 2009) ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วย การวางแผน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือกคน การฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ รวมถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารที่ดีและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานตามแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนด (Becker et al., 2001) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังหมายรวมถึง การพัฒนาหน้าที่การงานและการวิจัยที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับ เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น (Ulrich, Younger and Brockbank (2008) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการและกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทำให้เกิดทักษะ ที่ทำให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และมีความสามารถสูงขึ้นจากเดิม ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทั้งด้านการทำงานและทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในที่สุด การสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น บุคลากรต้องมีค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการ (Eichinger, Kulas and DeMeuse, 2007) โดยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งความเชื่อและแนวทางใหม่ ให้สามารถตระหนักและสร้างค่านิยม ว่าเป็นภาระสำคัญและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่ต้องช่วยสร้างและพัฒนาบุคลากร มิใช่หน้าที่เฉพาะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือหัวหน้าของ

หน่วยงานเท่านั้น องค์กรต้องปรับระบบงานและกลยุทธ์เพื่อดึงดูดและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรต่อไป (Michaels, 2001) ซึ่งหัวใจสำคัญของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็จะต้องใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับแต่ละคนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ทั้งแบบตัวบุคคลหรือทีมงาน โดยเน้นทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (Holley, 2009) แต่การจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนที่ดี ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร การสร้างความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่มีขั้นตอนที่ไม่ตายตัว แต่จะเกี่ยวข้องทั้งในส่วนงานปฏิบัติการ โดยจะต้องมีการใช้ระบบควบคุมโดยเอกสาร เข้ามาช่วยและมีการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Mahapatro, 2010) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การวางแผนจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนนี้ ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเพื่อกำหนดแนวทาง

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารกำลังคน พัฒนาศักยภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และรักษาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมเป็นผลงานของผู้เขียนหลายคนอธิบายว่า บทบาทสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถมีผลกระทบต่อนวัตกรรม (Shipton, Wets, Dawson, Birdi และ Patterson, 2006; Veenendal, et al, 2009) แนวคิดพื้นฐานคือพนักงานมีส่วนร่วมในความรู้และความคิดสร้างสรรค์ สำหรับการดำเนินการตามนวัตกรรม (Jimenez - Jiimemez & Sanz-Valle, 2008) หากปราศจากทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมจะไม่เกิดขึ้น (Becker & Matthews, 2008) ดังนั้นพนักงานจะถูกนำไปใช้ในการพัฒนากระบวนการสร้างนวัตกรรม และองค์กรต้องพึ่งพากลยุทธ์อย่างมากเพื่อเพิ่มผลผลิตที่เป็นนวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมองค์กรต่างๆ และดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสอดคล้องกับการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม หนึ่งในโมเดลหลักที่อธิบายความเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร คือ โมเดลของ Guest (1997) (ภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 ความเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

แบบจำลองนี้แสดงกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กรผ่านการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการเงิน การฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรได้รับการออกแบบในลักษณะที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ การใช้การคัดเลือกอย่างระมัดระวังและการลงทุนที่สูงในการฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น (Guest, 1997) เมื่อทั้งสามบรรลุผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรสามารถคาดหวังผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น (Guest, 1997)

เมื่อองค์กรต้องการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรจึงต้องการคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และยอมรับกับความไม่แน่นอน (Chen and Huang, 2007) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่จะนำแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนให้และส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Ling and Nasurdin, 2010) มีศักยภาพที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (Gupta and Singhai, 1993) การศึกษาของธนาคารโลกเกี่ยวกับ นวัตกรรมองค์กรใน 47 ประเทศเศรษฐกิจโลกเกิดใหม่ บ่งชี้ว่าระดับการศึกษาของผู้จัดการและพนักงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม (Ayyagari et al., 2007) ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานสามารถเป็นแหล่งประสิทธิภาพของการทำงานที่เป็นนวัตกรรมขององค์กร (Jimenez and Valle, 2008) พวกเขาชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการสร้างนวัตกรรมองค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถและแรงจูงใจของพนักงาน ความรู้ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะเกิดนวัตกรรม ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยในการกำหนดแนวทางและประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยการผลิตและการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน เหตุผลที่อยู่เบื้องหลังแนวคิดนี้คือ ความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กร ในด้านสติปัญญา จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรมนุษย์ เชิงนวัตกรรม (Mumford, 2000) ในทำนองเดียวกัน สำหรับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นและยังรักษาศักยภาพในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ต้องเป็นนวัตกรรมที่มุ่งเน้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนและการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม เพื่อมั่นใจว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นจะ

สามารถรักษาให้อยู่ในองค์กร ตามทฤษฎี Ability-Motivation-Opportunity (AMO) (Appelbaum et al., 2000) ผลลัพธ์เป็นส่วนมาจาก ความสามารถ แรงจูงใจ และ โอกาส สามารถยืนยันได้ว่าประสิทธิภาพของนวัตกรรม (ระดับบุคคลหรือระดับองค์กร) เกิดจาก ความสามารถ แรงจูงใจ และ โอกาส ในการสร้างนวัตกรรม ทฤษฎี AMO แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยเพิ่มความสามารถที่จะแปลงออกมาเป็นผลการดำเนินงาน ตามทฤษฎีนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม สามารถมั่นใจได้ว่าความสามารถที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมองค์กร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้สร้างผลงานนวัตกรรมผ่านทางผลตอบแทน เพื่อที่องค์กรจะสามารถมั่นใจได้ว่าจะเกิดนวัตกรรมที่แท้จริง ในขณะที่เดียวกัน วิลเลียม (1990) กล่าวว่า นวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นจากตัวมันเอง องค์กรต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดค้นหรือต้องเรียกเรื่องนวัตกรรมจากพนักงาน องค์กรมั่นใจว่าความยั่งยืนของนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมาจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีหน้าที่สร้าง ความสามารถ แรงจูงใจ และ โอกาส ในสภาพแวดล้อมขององค์กร ตามทฤษฎี (Katz and Kahn, 1978) เราสามารถผสมผสานระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบนวัตกรรมองค์กรเข้าด้วยกัน ระบบนวัตกรรมองค์กรประกอบด้วยควรรประกอบด้วย กระบวนการนวัตกรรมและออกมาเป็นผลลัพธ์ของนวัตกรรม ส่วนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถบูรณาการกับระบบนวัตกรรมองค์กร (ภาพที่ 2.3)

System	HRM system of an organisation	Innovation system of an organisation
Inputs	Employee knowledge, skills, abilities and attitude	HR inputs and other inputs
Processing	Creating and shaping employee behaviour via HRM functions, processes, procedures and practices	Innovation occurrence or process of innovation taking place/materializing innovation
Outputs	Efficient and effective HR system, job performance and retaining talented workforce	New products, process and innovation performance and retaining innovation potential

ภาพที่ 2.3 การเชื่อมต่อและการพึ่งพากันทั้งสองระบบ

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่นวัตกรรมองค์กร ผ่านการส่งเสริมความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การฝึกอบรมให้เกิดการพัฒนาแนวคิดนวัตกรรม และ รักษาศักยภาพให้เกิดกระบวนการนวัตกรรมที่ยั่งยืนในองค์กร

2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) 2) การลดต้นทุน (Cost Cutting) 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) (Society for Human Resource Management, 2005) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นมองว่าองค์การเปรียบเหมือนเครื่องจักร (machine model) ซึ่งเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายอย่างมาทำงานร่วมกัน ในการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการปรับส่วนประกอบของเครื่องจักรนั้นเพื่อให้เกิดผลงานโดยรวมที่ดีขึ้น ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการอื่น และการลดขนาด เป็นต้น ส่วนการลดต้นทุนนั้นเป็นการลดขั้นตอนหรือวิธีการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อที่จะลดต้นทุนในการทำงาน ดังกรณีที่องค์การประสบวิกฤต หรือปัญหา องค์การมักใช้วิธีการนี้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและความอยู่รอด สำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน เช่น การปรับระบบการอนุมัติเงินกู้ การปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารหรือการตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์สำคัญคือการลดระยะเวลาของกระบวนการต่างๆ การเพิ่มความน่าเชื่อถือ การลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานนั่นเอง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่คนในองค์การดังเช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจากการควบคุมสั่งการไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือการเปลี่ยนมุมมองการบริหารจากภายในสู่ภายนอก (Inward Focus) เป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน (Outward- Looking Focus) เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ประเภทนี้ล้วนมีขึ้นเพื่อทำให้องค์การตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยี คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าใหม่ๆ และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่ง อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเภทอื่นตามมา เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์การ อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามมา (John and Sak, 2001;ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งได้ 3 ระดับ (Holbeche, 2006) ระดับแรกเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ขององค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงแลกเปลี่ยน (Transactional Change) โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงในระดับนี้มักมุ่งเน้นการเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบกระบวนการหรือความสัมพันธ์ของกลุ่มงานเพื่อช่วยลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เช่นการนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) การนำเทคโนโลยี

สารสนเทศ (IT) มาใช้ในการทำงาน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เป็นต้น ระดับที่สอง เรียกว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่มซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงนี้มีลักษณะสำคัญคือเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Robinson, 2006) การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่มนั้นอาจทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จส่วนระดับที่สามนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรงซึ่งมักเป็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์การประสบวิกฤตหรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งเกิดขึ้นในช่วงเจริญเติบโตโดยเข้าไปควบรวมกิจการอื่น หรืออาจเป็นช่วงที่องค์การเริ่มเสื่อมถอยซึ่งมักถูกรับซื้อด้วยกิจการอื่น (Takeover) เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับนี้ทำให้องค์การต้องลดขนาดหรือปรับโครงสร้างและอาจทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การใหม่ การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นสิ่งที่จะกระทำกันโดยง่ายและอาจไม่ประสบความสำเร็จบ่อยครั้ง ในบางองค์การผู้บริหารอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คนเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้นเลยการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน ซึ่งอาจใช้เวลานาน ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับคน โดยจะต้องพัฒนาทักษะ ทักษะที่จำเป็นก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงดังนั้นการสร้างความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Readiness For Change) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จ

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่สำคัญ เพราะปัจจุบันองค์การต้องดำเนินการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้น การแข่งขันรุนแรงขึ้น และความต้องการทางสังคมจะเพิ่มขึ้นอย่างมากด้วย(อุดม ทุม โหมยิต, 2544: 17) อย่างที่ ร็อบบิ้นส์และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2008: 161-163) และร็อบบิ้นส์ (Robbins, 1994: 261) กล่าวว่าเมื่อคลื่นลมแรง คือสิ่งแวดล้อมต่างๆมีความไม่แน่นอนและเป็นพลวัต ผู้บริหารต้องมีความคล่องตัวพร้อมปรับตัวให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงและปรับวิกฤติให้เป็นโอกาส เพื่อให้้องค์การเติบโตได้ในทุกสถานการณ์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น หมายถึงการเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนั้นร็อบบิ้นส์และ โคลเตอร์ยังกล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วย (1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพตลาดหรือการแข่งขัน กฎระเบียบทางราชการ เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจโลกการเมืองโลก และการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการจัดการ โดยเฉพาะด้านการบริหารบุคคล เกิดแนวความคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา (2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ การดำเนินงานภายในองค์กร คือต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยการมีกลยุทธ์ใหม่ๆ พนักงานขององค์การที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้าน อายุ ระดับการศึกษา ทักษะ

ประสบการณ์ร่วมถึงการนำเครื่องจักรใหม่ๆเข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการผลิตการใช้แรงงาน ต้นทุนการผลิต เป็นต้น Pitts and Lei (2000) กลับมองว่า องค์กรที่มีความเป็นเลิศและสามารถดำรงความเป็นเลิศอยู่ได้ อย่างยาวนานนั้น จะต้องมีความสมดุลในการสร้างสรรค์ที่ตัวระบบ มิใช่จากตัวบุคคลที่เป็นผู้นำใดๆ มีความยึดมั่นในอุดมการณ์มากกว่าคำว่ากำไร มิเปลี่ยนแปลงวิธีการเพื่อทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอและยอมรับการทำทลายและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเข้าร่วมทำงาน กล้าที่จะลองทำหลายๆอย่างและเก็บสิ่งที่ดีมาใช้ คัดสรรผู้บริหารที่เติบโตมาจากภายในองค์กร และไม่มีคำว่าดีพอแล้วสำหรับองค์กร จะต้องพยายามทำให้ดีมากขึ้นอยู่เสมอหัวใจสำคัญคือการร่วมมือกันภายในทีมงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถและพรสวรรค์ของทุกคนในทีมเป็นกุญแจสำคัญสู่การประสบความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ทั้งนี้ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นทีมงาน ส่งเสริม สนับสนุน ปกป้อง และสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของทีม (Bennis and Biederman, 1997) ซึ่งหัวใจสำคัญเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา 5 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านคุณภาพ มิติด้านความก้าวหน้า มิติด้านความพอใจของลูกค้า มิติด้านการเปลี่ยนแปลงและมิติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Crosby, 1988) นอกจากองค์กรจะต้องคำนึงถึงหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรดังที่กล่าวมาแล้ว องค์กรจะต้องมีความฉลาดมากกว่าแห่งอื่น ซึ่งไม่เพียงแต่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแต่ยังเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน อันเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้ องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ต้องประกอบด้วย การลบเลือนความรู้เดิม (Unlearn) มีการเรียนรู้ใหม่ (Learn) และการเรียนรู้ซ้ำอีก (Relearn) (McGill and Slocum, 1994) แต่ไม่ว่าการก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจะกระทำโดยวิธีใดก็ตาม ความเป็นเลิศนั้นจะต้องมาจากเป็นแนวทางการสร้างความเป็นเลิศที่ยั่งยืน (Sustainable Excellence) โดยผลลัพธ์ที่เป็นเลิศเกิดจากการเอาใจใส่ในเรื่องผลงาน ลูกค้า บุคลากรและสังคม ซึ่งจะสำเร็จได้โดยอาศัยภาวะผู้นำผลักดันผ่านนโยบายและกลยุทธ์และส่งเสริมโดยอาศัยบุคลากร ความร่วมมือกันของของคนในองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรที่ดีและเพียงพอ รวมไปถึงจะต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการองค์กรที่ถูกต้องเหมาะสม (Johnson, 2014)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ การปรับตัวของธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ผ่านเครื่องมือสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ และสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

บทที่ 3

ระเบียบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้ที่ทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทตรวจสอบสินค้าและออกเครื่องหมายรับรองระบบ ISO เอกชนในประเทศไทย ที่มีบทบาทหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 9 คน กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยและกระบวนการวิจัย Methodology มีรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

- 3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล
- 3.3 คำถามสำหรับสัมภาษณ์
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์
- 3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ที่ทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทตรวจสอบสินค้าและออกเครื่องหมายรับรองระบบ ISO เอกชนในประเทศไทย จำนวน 9 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยทำการออกแบบคำถามการสัมภาษณ์ในลักษณะ

ปลายเปิด เพื่อมุ่งหาข้อมูลโดยละเอียดของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรนวัตกรรม

กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้าง
เครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการ โดย
สรุปดังต่อไปนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้าง
แนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและหัวข้อการวิจัย อีกทั้งยังเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์
เชิงลึก

2. สร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัย
ได้ศึกษาประเด็นคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาครอบคลุมตาม
ขอบเขตงานวิจัยซึ่งเป็นที่ต้องการศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ มีการเรียงลำดับคำถาม มีโครงสร้าง
คำถาม การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : คำถามเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 : คำถามเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่ขัดขวางการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ส่วนที่ 3 : คำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสนับสนุนการเป็น
องค์กรนวัตกรรมได้อย่างไร

ส่วนที่ 4 : การวิเคราะห์เกี่ยวกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการทำงาน
เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

3. นำแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อ
ตรวจสอบความถูกต้อง และนำคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม

4. นำแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่ม
ตัวอย่างจริง

3.3 คำถามสำหรับสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรงเกี่ยวกับความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากร
มนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม โดยคำถามทั้ง 4 ส่วนผู้วิจัยจะเป็นผู้สัมภาษณ์โดยตรง โดยใช้แบบ
สัมภาษณ์ในการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 9 คน โดยมีคำถามที่
ใช้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 : คำถามเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 : คำถามเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่ขัดขวางการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ส่วนที่ 3 : คำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรมได้อย่างไร

ส่วนที่ 4 : การวิเคราะห์เกี่ยวกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำในการทำงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์จาก Qualitative Data และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้ จากการสัมภาษณ์และสรุปความคิดเห็นเพื่อนำเสนอตามจุดประสงค์

3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างชุดคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยนี้โดยศึกษาวิธีการสร้างชุดคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ได้เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้วจึงนำมาประยุกต์ให้เข้ากับงานวิจัยที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังต่อไปนี้

3.5.1 ความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษา และคำถามให้กระชับชัดเจน เข้าใจง่ายสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้

3.5.2 ความเชื่อมั่น

ผู้วิจัยนำชุดคำถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อน (Pre-Test) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ชุด การทดสอบก่อนการวิจัยนี้เพื่อหาความน่าเชื่อถือของชุดคำถามว่ากลุ่มตัวอย่างนี้มีความเข้าใจในชุดคำถามหรือไม่ และได้คำตอบตามที่คาดหวังหรือไม่ หากทดสอบแล้วพบว่าชุดคำถามนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจและได้คำตอบตามที่คาดหวัง จากนั้นจึงนำชุดคำถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยมีทั้งการบันทึกเสียงหรือและจดบันทึกขณะดำเนินการสัมภาษณ์ โดยบทสัมภาษณ์ได้เขียนไว้ในบทที่ 4 ต่อไป

3.7 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์

เมื่อผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปความคิดเห็นเพื่อนำเสนอตามจุดประสงค์



บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลวิจัย และข้อเสนอแนะ

การทำงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษา “เรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคลและนวัตกรรมในองค์กร” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหาหรืออุปสรรคของการ เป็นองค์กรนวัตกรรม โดยศึกษากิจกรรมใดที่ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งเสริมหรือ สนับสนุนต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร หรือสามารถเป็นแผนกที่เป็นตัวนำสู่การเป็นองค์กร นวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมและสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดย จะนำเสนอในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

- 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย
- 5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์
- 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับบริหารทำวิจัยในอนาคต

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากร มนุษย์กับนวัตกรรมองค์กร ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัยหลัก 3 ส่วน ดังนี้

5.1.1 ผลสรุปเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคของการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ปัญหาหลักของการเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้น มาจากผู้นำองค์กรที่มีกรอบความคิดที่ยึด ติดกับความสำเร็จในอดีต หรือความไม่กล้าเสี่ยงที่จะออกจาก comfort zone เมื่อผู้นำองค์กรมี พฤติกรรมที่ทำแบบเดิมๆ ในสิ่งที่มีความถนัด ก็จะทำให้ยากต่อการไปสู่องค์กรนวัตกรรม เนื่องจาก การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อให้เกิดขึ้นนั้น ต้องประกอบไปด้วยหลายปัจจัยในการสนับสนุน แต่ ปัจจัยสำคัญมาจาก นโยบายที่สนับสนุนจากผู้นำในองค์กร ให้พนักงานเกิดอิสระและสามารถพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ โดยองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ให้ พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ ยั่งยืน

ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม สื่อสารนโยบายลงไปในแต่ละภาคส่วน เพื่อฝ่ายปฏิบัติการสามารถนำนโยบายมาแปลงเป็นกลยุทธ์ของส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดการขัดแย้งหรือต่อต้าน ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน และลดความขัดแย้งตรงเคลียดในองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

5.1.2 ผลสรุปเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรม

จากผู้ตอบผลสัมภาษณ์พบว่า การทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นการทำงานเชิงปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย งานด้านเอกสารและงานประจำมากกว่าการคิดกลยุทธ์ไปพร้อมกับภาคส่วนธุรกิจ ยังเป็นการทำงานที่ไม่สามารถตอบสนองกลยุทธ์หลักในด้านองค์กรนวัตกรรม ซึ่งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจไม่สามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรได้ทันสถานการณ์หรือช้าเกินกว่าคู่แข่ง อาจทำให้องค์กรขาดภาคส่วนงานหลักในการสนับสนุนกำลังคนในการแข่งขันธุรกิจ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นภาคส่วนสำคัญหนึ่งที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรนวัตกรรม ในขอบข่ายหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อสนับสนุนให้เกิดภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กร การออกแบบองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกภาคส่วนสามารถทำงานข้ามสายงานกันได้ ดูแลสายงานบังคับบัญชาเพื่อไม่ให้เกิดการซับซ้อนของส่วนงาน ให้มีความยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันตามสถานการณ์ ในขณะที่เดียวกัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมองกลยุทธ์ไปข้างหน้าพร้อมกับภาคธุรกิจ ด้วยการทำ Business Direction คือ การวางแผนในระยะยาวว่าองค์กรตั้งเป้าหมายในทิศทางไหน และต้องใช้ปัจจัยอะไรบ้าง สามารถวัดผลได้อย่างไร แล้วใช้ระยะเวลาเท่าไร ซึ่งหน้าที่หลักของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเตรียมบุคลากรในองค์กรให้พร้อม โดยเริ่มจากการวางแผนกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อวิเคราะห์ capacity และ capability ที่องค์กรมี เพื่อคัดเลือกและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้รองรับกับการเป็นองค์กรนวัตกรรมในอนาคต

5.1.3 ผลสรุปเรื่องที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำในการทำงาน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

ในส่วนนี้ผลการวิจัยออกมคล้ายกับ 5.1.2 ผลสรุปเรื่องที่เกี่ยวข้องเห็นด้วยกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งเป็นฝ่ายที่มีข้อมูลของพนักงานทราบถึงปัญหาหลักขององค์กร และเป็นทีปรึกษาที่ดีของภาคส่วนธุรกิจ โดยการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

Change Agent คือ ตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการสนับสนุน ผลักดันให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กรเห็นด้วย ยอมรับ และปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น และต้องคอยจัดการความขัดแย้งหรือการต่อต้านต่างๆ เสนอทางเลือกหรือแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับองค์กร ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษาถึงความพร้อม ความเป็นไปได้ ต้องคำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจของพนักงานในองค์กรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมให้พนักงานเกิดความรู้สึกคุ้นเคยและเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ผ่านการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน เพื่อลดแรงต่อต้านจากพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรสร้างการเปลี่ยนแปลงจากในแผนกตัวเองก่อนเป็นแบบอย่าง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการชักชวนส่วนงานอื่นๆ ให้ปฏิบัติตาม หลังจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเริ่มเห็นผลสำเร็จแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่ผลักดันผู้บริหารระดับสูงให้เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงแทนในการส่งเสริมให้พนักงานทุกภาคส่วนยังสามารถรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ จนสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมา หลังจากนั้นค่อยติดตามและประเมินผลงาน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหรือต่อยอดนวัตกรรมองค์กรต่อไป

5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

การทำวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม แต่เพียงส่วนเดียว ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นองค์กรนวัตกรรม ควรศึกษาให้ครบในทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนวัตกรรมที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น จนทำให้ผู้วิจัยพบกับวิธีการบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนวัตกรรมที่ถูกต้องแม่นยำ และชัดเจนมากยิ่งขึ้นครบทุกมิติการบริหารจัดการ อีกทั้งการศึกษานั้นควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในภาคส่วนงานคิดค้นนวัตกรรมองค์กร เพื่อเป็นการรู้จักองค์กรนวัตกรรมในมุมที่กว้างขึ้นและมีความแม่นยำที่สูงขึ้นในการทำวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์

จากผลวิจัย พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นสอดคล้องตรงกันว่าอุปสรรคในการจัดขบวนการเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้น ผู้นำองค์กรเป็นปัจจัยหลัก ซึ่งอาจเกิดจากการไม่สามารถสื่อสาร

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน จึงส่งผลกระทบต่อลงมาในภาคส่วนการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ อาจไม่สามารถตั้งเป้าหมายได้ชัดเจนตามไปด้วย หรือไม่สามารถตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ รวมไปถึงส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ของส่วนงานได้ จึงเป็นอุปสรรคหลักที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ให้สมดุลและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรในระยะยาวที่จะเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ยังขาดรายละเอียดด้านกลยุทธ์ของการเป็น Human Resource Business Partner (HRBP) คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสนับสนุนด้านการบริหารคนเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ภาคส่วนธุรกิจกำหนดไว้ ซึ่งบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนองค์กรนวัตกรรมในอนาคตนั้น จะถูกปรับให้รับผิดชอบในส่วนงานด้านกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากร รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานมากขึ้น ในขณะที่จะรับผิดชอบงานด้านเอกสารหรืองานกิจวัตรประจำวันน้อยลงไป เพราะมีเทคโนโลยีเข้ามาทดแทน จึงไม่จำเป็นต้องใช้คนที่มีทักษะสูง ส่งผลทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ โดยพัฒนาทักษะใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะด้านธุรกิจ ด้านองค์กร ทักษะการสอนงาน และการสนับสนุนนั้น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรนวัตกรรม ผ่านการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน โดยการสร้างและปรับพฤติกรรมกระบวนการ เพื่อให้เกิดองค์กรนวัตกรรมและการรักษาศักยภาพอย่างยั่งยืน และยังสามารถรักษาคงให้อยู่กับองค์กรได้ เพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผลกำไร ผ่านการลดลงของงานเอกสารและลดต้นทุนการจ้างงาน โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการเป็นองค์กรนวัตกรรม ดังนี้

5.3.1 ผู้นำองค์กรควรกำหนดคน นโยบายให้ชัดเจนและมีการสื่อสารเป้าหมายนั้นกันภายในองค์กรให้ครอบคลุมทุกช่องทางสื่อสาร เพื่อให้ทุกส่วนงานสามารถรับทราบข้อมูลและสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์แรกที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร โดยการสื่อสารที่ดีควรจะเข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด ลักษณะการสื่อสารควรเป็นจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ลดหลั่นกันไปตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

5.3.2 เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น องค์กรจำเป็นต้องมีการออกแบบองค์กรใหม่เพื่อสอดคล้องกับเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรควรถูกออกแบบให้มีความยืดหยุ่นสูง มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ และการพัฒนาศักยภาพและความรอบรู้ของพนักงาน เน้นการควบคุม และการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ให้พนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในทางความคิดในทุกระดับ จะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงร่วมกัน เพื่อให้พนักงานเกิด

แรงจูงใจและสามารถรักษาคณเฑาะ์ให้อยู่กับองค์กรได้ การออกแบบขององค์กรต้องวิเคราะห์ถึงกระบวนการทำงาน ลักษณะงาน สายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีที่จะเข้ามามีบทบาทแทนที่พนักงาน เป็นหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรนวัตกรรมได้ การออกแบบขององค์กรที่ดีจะช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ มีระบบการจักรที่ดี จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน เพื่อตั้งรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

5.3.3 จากการออกแบบโครงสร้างที่เหมาะสม มุ่งเน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมบรรยากาศการแบ่งปันองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนทักษะ ประสบการณ์ องค์ความรู้ต่างๆและการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง โดยมีการวางระบบและสร้างฐานข้อมูลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้พนักงานมีกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยจะส่งผลให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างสร้างสรรค์ เหมาะสม ดังนั้นการจัดการองค์ความรู้ต้องเน้นทักษะกระบวนการคิดที่สามารถเน้นให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบโจทย์ของยุคการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ต้องอาศัยหลายองค์ประกอบมารวมกันทั้งองค์ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปปรับใช้ในการแก้ปัญหา โดยมาจากการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นระบบ

5.3.4 หน้าที่หลักของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อีกอย่างหนึ่งคือ การวางแผนกำลังคน เพื่อให้กลยุทธ์ของธุรกิจไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยจะต้องทราบว่าคุณสมบัติขององค์กรในระยะสั้นหรือระยะยาวนั้นคืออะไร แปลงแผนกลยุทธ์ธุรกิจให้เป็นแผนเรื่องของการบริหารคน เพื่อเตรียมแผนอัตรากำลังคนออกมาให้ชัดเจน ว่ากำลังคนที่เป็นกำลังหลักหลักขององค์กรคือกลุ่มไหน และต้องการกำลังคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในด้านใดบ้างเพื่อที่สามารถบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร คดยเริ่มวิเคราะห์จากกำลังคนในปัจจุบันองค์กรเราเป็นอย่างไร มีจำนวนเท่าไร ความรู้และทักษะของบุคลากรในแต่ละระดับชั้น ศักยภาพนั้นสามารถพัฒนาได้มากน้อยแค่ไหน มีข้อจำกัดอะไรบ้าง อัตราการลาออกเป็นอย่างไร ขึ้นต่อไปมาวิเคราะห์ว่าการที่องค์กรจะไปสู่เป้าหมายนั้นจะต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะแบบไหน หน่วยงานและตำแหน่งไหนขององค์กรที่ถือเป็นหลักสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุได้ แนวโน้มตลาดแรงงานเป็นอย่างไร เทคโนโลยีอะไรที่ต้องนำมาใช้ในอนาคค หลังจากนั้นมาวิเคราะห์ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างอัตรากำลังคนปัจจุบันกับอัตรากำลังที่ควรจะเป็น จากนั้นนำมาจัดทำเป็นแผนอัตรากำลังคน เพื่อนำไปสู่การวางแผนใน

การสรรหาคัดเลือก แผนการพัฒนานุเคราะห์ แผนการปรับปรุงระบบ และแผนการสร้างความปลอดภัย
ของพนักงาน ต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับบริหารทำวิจัยในอนาคต

5.4.1 ควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร
ระดับสูง และกลุ่มตัวอย่างเพศชาย เพื่อให้ได้ข้อมูลในมุมมองที่กว้างขวางและแตกต่างกัน
ให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

5.4.2 ควรขยายขอบเขตการวิจัยเปรียบเทียบถึงความแตกต่างระหว่าง กลุ่มตัวอย่างแต่ละ
องค์กรในประเทศไทย ซึ่งสามารถนำผลการศึกษามาช่วยบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆได้

5.4.3 ควรเพิ่มวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยให้กว้างยิ่งขึ้น เพื่อครอบคลุมเนื้อหาบางส่วนที่
อาจจะตกหล่นไป ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2534). การวางแผนกำลังคน : แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 31(1), 60-85
- รวิภา ธรรมโชติ. (2561). นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มหาชน จำกัด และ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) . วารสารรัชต์ ภาควิชา, 12(26), 186-198.
- วรรณภา วิจิตรจรรยา. (2555). ระบบการประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อชี้ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- Fawzy Soliman. (2011). Modelling the Role of Human Resource Management in The innovation Chain, International Employment Relation Review, 17(2), 1-20.
- Jennie Karlsson (2013). The role of HRM in innovation processes. (Master Thesis in Strategic Humanresource Management and Labour Relations). University of Gothenbure, Gothenbure.
- Ursula Gomes Rosa Maruyama & Marco Antonio Barbosa Braga. (2014). Human Resource strategic practices, innovation performance & knowledge management: proposal for Brazilian organizations. Independent Journal of Management & Production (IJM&P), 5(3), 710-732.