

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2562



.....
นางสาวพิมพ์ชนก ไชยรัตน์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆุทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือของ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานอีกด้วย ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์คือ บมจ. เอพี(ไทยแลนด์) บมจ. โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) และบริษัท บมจ. CK Power เพื่อนำข้อมูลอันเป็นประโยชน์มาใช้ในการวิจัยต่อไป ขอขอบคุณเพื่อน MS 20C ทุกคนที่เป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในการทำสารนิพนธ์เรื่องนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัว ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียน ตลอดจนคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

พิมพ์ชนก ไชยรัตน์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT TO CREATE THE INNOVATIVE ORGANIZATION

พิมพ์ชนก ไชยรัตน์ 6050483

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ชรรณสวัสดิเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิททรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ศึกษาแนวคิดนวัตกรรมขององค์กร หน้าที่และการทำงานของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งแนวทางการส่งเสริมและผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยเป็นการศึกษาจากการทบทวนจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 10 คน โดยถามตอบจากประสบการณ์และมุมมองของกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้คำถามปลายเปิดจำนวน 12 ข้อ

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถสรุปผลการวิจัยออกได้เป็น 2 ประเด็น คือ 1.) ผลการศึกษาสภาพองค์กรสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งจะทำให้การพัฒนาองค์กรมีความเข้มแข็งส่งผลต่อการดำเนินกิจการองค์กรมีความเชื่อพื้นฐานว่าความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสามารถทำผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพด้านต่างๆ เช่น การให้ความรู้ การศึกษา การอบรม การฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญ จึงจะทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด และ 2.) ผลการสร้างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 องค์ประกอบ และ 16 แผนการพัฒนา

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ องค์กรแห่งนวัตกรรม

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.3 กรอบแนวคิด	5
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ความหมายและความเป็นมาของนวัตกรรม	8
2.2 พัฒนาการของนวัตกรรม	10
2.3 ประเภทของนวัตกรรม	10
2.4 นวัตกรรมองค์กร	13
2.5 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	21
2.6 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	31
2.7 แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	32
2.8 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	33
2.9 การพัฒนาปัจเจกบุคคล	35
2.10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	38
2.11 พัฒนาการ และรูปแบบในการพัฒนา	39

สารบัญ (ต่อ)

	2.12 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	42
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย	54
	3.1 ขั้นตอนการศึกษางานวิจัย	55
	3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
	3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	55
	3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
	3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	56
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
	4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์	58
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	81
	5.1 สรุปผลการวิจัย	81
	5.2 อภิปรายผล	82
	5.3 ข้อเสนอแนะ	84
	รายการอ้างอิง	86
	ประวัติผู้วิจัย	88

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 21	51
4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์	58



สารบัญญักรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 พีรามิดบทบาทหลักบทบาทรองและขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	48



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันในปัจจุบันเต็มไปด้วยการแข่งขันที่สูง ไม่ว่าจะเป็นในธุรกิจอะไรก็ตาม องค์กรที่จะอยู่รอดในธุรกิจนั้นๆ จำเป็นจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก ไม่ว่าจะเป็น ด้านอุตสาหกรรม คู่แข่ง ลูกค้า สินค้า เศรษฐกิจ สังคม และนวัตกรรม เป็นต้น สิ่งสำคัญเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อข้อกำหนดคนโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ ในการบริหารจัดการองค์กรที่ต้องมีการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีในองค์กร เสมือนเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานอย่างยั่งยืน หากองค์กรไม่เรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรเหล่านั้นก็จะถูก disrupt จากปัจจัยต่างๆ ข้างต้น ซึ่งจะทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการแข่งขันในที่สุด

บุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ ไม่สามารถทำได้

การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Drucker, 1999:59) จะเป็นฐานที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับกระบวนการและกลยุทธ์ทางธุรกิจของประเทศในการสร้างความเข้มแข็งทางการแข่งขัน (ทวิศักดิ์ กอนันตกุลและเพ็ญศรี กันตะโสพัทธ์, 2544:19; รัศมี วรกิจโกคาทร, 2545:21-22) ซึ่งการที่ธุรกิจจะสามารถนำตนเองไปสูงองค์กรที่มีฐานแห่งความรู้ (Knowledge-based Organization) และมีการใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้เป็นอย่างดีนั้น องค์กรนั้นๆ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความรู้ (Knowledge People) และมีศักยภาพในการแข่งขันสูง

ดังนั้นในฐานะของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรจะมีแนวทางอย่างไรที่จะส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผ่านทางการพัฒนาตัวบุคลากรในรูปแบบต่างๆ หรือใช้กลยุทธ์ร่วมกับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายแห่งนวัตกรรม ผ่านการสนับสนุนจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) โดยจุดประสงค์หลักในการพัฒนาบุคลากรนั้นก็

เพื่อให้บุคลากรในองค์กรก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลกที่กำลังถูก disrupt ทั้งการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจได้เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างๆ จึงต้องคิดค้น เพื่อออกแบบสินค้าและบริการแบบใหม่เพื่อสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และรูปแบบการดำรงชีวิตของคนที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา (วรณูช เจียมรจนานนท์, 2549:53) จึงเกิดเป็นคำว่า นวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้นพัฒนา สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชนในลักษณะของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือของเก่าที่มีอยู่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นมาใหม่ ทำให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถนำไปใช้เชิงพาณิชย์ได้ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552:7) นวัตกรรมเกิดจากการผสมผสานของความเป็นผู้ประกอบการและความรู้ยิ่งเพิ่มมากขึ้นหากสามารถดำเนินกระบวนการสะสมแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างเหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549:21) ทั้งนี้ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, 2007:62) ได้มีแนวคิดว่าการนวัตกรรมส่วนใหญ่เป็นผลของความพยายามค้นหาโอกาสในการแก้ปัญหาหรือสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างมีจุดหมาย ดังนั้น นวัตกรรมจึงได้เข้ามามีบทบาทโดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นพื้นฐานองค์กร เนื่องจากนวัตกรรมจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จแบบยั่งยืนหรือไม่ในอนาคต การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ เป็นที่ต้องการของตลาด ย่อมสามารถประกันความเติบโตของธุรกิจได้ในระยะยาว (Fujita, 2006:6)

องค์กรนวัตกรรมต้องมีการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้ องค์กรมีความเคลื่อนไหว ผู้นำต้องกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้ทำงานและมีความมุ่งมั่นสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร ในหมู่บุคลากร และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองทำ (พสุ เดชะรินทร์, 2546:15) องค์กรนวัตกรรมมีส่วนดีคือมีความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจะสามารถนำเสนอ สินค้าและบริการใหม่ๆ ให้แก่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องและตรงเป้าหมาย (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549: 29) องค์กรนวัตกรรมที่มีความสามารถผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น คุณภาพสูง ต้นทุนการผลิตต่ำจะนำเสนอความหลากหลายในผู้บริโภค องค์กรนวัตกรรมก็มีส่วนที่ไม่ดีได้เช่นกัน เห็นได้จากนวัตกรรมก็เป็นตัวทำลายสิ่งต่างๆ เช่น ผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมว่าเป็นการลบล้างวิธีการเดิมในการทำสิ่งต่างๆ รวมทั้งองค์กรและสถาบันนวัตกรรมที่ทำให้สามารถผลิตได้คราวละมากๆ จะทำให้บริษัทไม่สามารถตามนวัตกรรมเหล่านี้ได้ทัน ก็อาจจะทำให้ต้องปิดกิจการไปอย่างรวดเร็ว (Katz, 2007:7)

องค์กรนวัตกรรมที่มุ่งแต่ทำนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา ต้องใช้งบประมาณ เวลา และทรัพยากรจำนวนมากย่อมมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวได้เช่นกัน องค์กรนวัตกรรมมีความสำคัญใน

ปัจจุบันเพราะข้อจำกัดของทรัพยากรต่างๆ ในโลกที่มีลดน้อยลงไปเรื่อยๆ และกำลังจะหมดไป จึงส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ ต้องแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (วรนุช เจียมรจนานนท์, 2549) องค์กรที่เป็นผู้นำทางธุรกิจพบว่าองค์กรนั้นมีความสำเร็จจากนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่งไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านการผลิต ด้านบริการ ด้านกระบวนการบริหารจัดการและด้านการตลาด และองค์กรที่มีความสามารถจะสร้างนวัตกรรมปัจจุบันและสร้างความเป็นไปได้ของนวัตกรรมแห่งอนาคต (Hambrick, Nadler and Tushman, 2000:464) องค์กรนวัตกรรมจะนำมาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ จะเห็นได้จากการสร้างความแตกต่าง ความพึงพอใจตอบสนองความต้องการของลูกค้าและลดต้นทุนในการบริหารจัดการ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549:45)

การพัฒนาในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร ทำให้มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันและแนวคิดการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่องค์กรหลายองค์กรนำไปปรับใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือ ความเป็นองค์กรนวัตกรรม (Organization Innovativeness) (Ambile, 2008:2) กล่าวว่า ในการที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญคือ

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรต้องมีการตั้งเป้าหมายหรือกำหนดระยะเวลาที่จะพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างชัดเจน
2. องค์กรต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม นอกจากนี้องค์กรยังต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบุคลากรขององค์กรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ทำให้กลไกของการพัฒนาขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายได้ (Dertouzos, 2009:5) บุคลากรที่มีสมรรถนะและมีประสิทธิภาพสูงย่อมทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างราบรื่น แต่หากบุคลากรขององค์กรขาดสมรรถนะและประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว โอกาสที่จะขับเคลื่อนองค์กรก็จะเป็นไปได้ยาก

กลุ่มด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ได้ศึกษาองค์กรชั้นนำในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการบริหารบุคคล พบว่า มีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรที่แตกต่างกันออกไป โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 กลุ่ม คือ

รูปแบบที่ 1 องค์กรแห่งนวัตกรรม จะมีรูปแบบการบริหารองค์กรที่โดดเด่นเรื่อง การส่งเสริม พัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบที่ 2 องค์กรแห่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีรูปแบบการบริหารองค์กร กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เริ่มจากการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

รูปแบบที่ 3 องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อลูกค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

รูปแบบที่ 4 องค์กรที่มีการให้บริการเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างและหลากหลาย

รูปแบบที่ 5 องค์กรแห่งการสร้างความสุข เป็นองค์กรที่เอาใจใส่กับความสมดุล ระหว่างการทำงาน ความสุข และการเติบโตของบุคลากรในองค์กร

รูปแบบที่ 6 องค์กรแห่งการสร้างความสุข องค์กรที่โดดเด่นในการสรรหาและ รักษาคนเก่งคนดีในอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

รูปแบบที่ 7 องค์กรที่มุ่งสู่การแข่งขัน เป็นองค์กรที่สามารถเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อม ความยืดหยุ่น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับความกดดันและการแข่งขันภายใต้สถานการณ์ต่างๆ (ศุภนิธย์ มานะจิตต์, 2550:36)

จากข้อมูลและเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่องบทบาทของ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม เนื่องจากจะเห็นได้ว่าการเตรียมความพร้อมของคนในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อน และเกิดเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ แต่ปัญหาที่สำคัญคือองค์กรทั้งหลายต่างทราบและเข้าใจว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น แต่ทุกวันนี้ก็ยังมีปัจจัยต่างๆ ที่ยังไม่เอื้อต่อการพาองค์กรให้ ขับเคลื่อนไปเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้อย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นด้วยปัจจัยต่างๆ เช่น การเตรียมคน การดูแลและพัฒนาคน และความพร้อมทางด้านปัจจัยอื่นๆ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นประเด็นที่ต้อง ทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมใน องค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังยกระดับองค์ความรู้ โดยค้นหา ข้อสรุปเพื่อนำไปสู่การวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิดของนวัตกรรมในองค์กรเอกชน
2. เพื่อศึกษาหน้าที่และการทำงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมและผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมผ่านฝ่าย

พัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.3 กรอบแนวคิด

ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ตัวแปรตาม ได้แก่ การพัฒนาของบุคลากร เกิดนวัตกรรมในองค์กร องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวทางสำหรับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเอกชนที่ใช้นวัตกรรมในองค์กร

ขอบเขตด้านประชากร

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านพื้นที่

พนักงานในบริษัทเอกชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านระยะเวลา

เดือนมกราคมถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. สามารถนำไปใช้กำหนดแนวทางในการวางแผนการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ สมรรถนะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เต็มศักยภาพ และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ได้แก่

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นกับตำแหน่งและภารกิจงานให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทั้งงานในปัจจุบันและงานในอนาคต เช่น การฝึกอบรมวิศวกร โครงการที่เข้าใหม่ การจัดฝึกอบรมด้านการจัดการลูกค้าสำหรับเจ้าหน้าที่ขาย หรือการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมและพัฒนากับหน่วยงานภายนอก

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

2. บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่รับรู้ได้โดยบุคลากรขององค์กรและมีผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงาน องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร ได้แก่

1) **ด้านโครงสร้าง (Structure)** หมายถึง การสะท้อนความรู้สึกของพนักงานว่าได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพวกเขาไว้อย่างชัดเจน ความเป็นโครงสร้างองค์กรจะสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่ามีการอธิบายงานไว้เป็นอย่างดี และจะต่ำเมื่อพนักงานสับสนในภาระหน้าที่และใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึกถึงโครงสร้างที่เหมาะสมจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2) **ด้านการยอมรับ (Recognition)** หมายถึง การชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของบุคลากรที่ได้รับรางวัลจากการทำงานดี มุ่งเน้นให้เห็นถึงการให้รางวัล เทียบกับการติเตียนและการลงโทษ บรรยากาศการยอมรับที่สูงจะบ่งบอกถึงคุณลักษณะที่มีความสมดุลและเหมาะสมระหว่างการให้รางวัลและการติเตียน บรรยากาศการยอมรับต่ำ หมายถึง ผลของการทำงานดีแต่รางวัลไม่แน่นอน

3) **ด้านความผูกพัน (Engagement)** หมายถึง การสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของบุคลากรถึงความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และระดับความผูกพันของบุคลากรต่อ

เป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกผูกพันสูงจะเกี่ยวข้องกับระดับของความจงรักภักดีของบุคคลที่สูงระดับความผูกพันต่ำ หมายถึง บุคลากรรู้สึกเฉยชาต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

3. นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

4. นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) หมายถึง การนำความรู้ ทักษะแนวคิด และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ ขององค์กร เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในส่วนของการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่ในตลาด รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งด้วย



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายและความเป็นมาของนวัตกรรม

นวัตกรรม (innovation) หากวิเคราะห์จากมุมมอง นักวิชาการต่างๆ ให้ความหมายของ นวัตกรรมไว้ดังนี้ บุญเกื้อ ควรหาเวช (2545, หน้า 37) ได้กล่าวถึงความหมายของ “นวัตกรรม” ไว้ว่า แม้ในภาษาอังกฤษเองความหมายก็ต่างกันเป็น 2 ระดับ โดยทั่วไปนวัตกรรมหมายถึง ความพยายามที่จะทำให้สำเร็จในการที่จะทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อเข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ทำอยู่เดิมแล้วนั้นให้เพิ่มขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง ซึ่งวงการวิทยาศาสตร์แห่งพฤติกรรมได้พยายามศึกษาถึงที่มา ลักษณะ กรรมวิธี และผลกระทบที่มีอยู่ต่อกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง คำว่า “นวัตกรรม” มักจะหมายถึงสิ่งที่น่าสนใจเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้และประสบความสำเร็จ จนสามารถขยายผลเป็นการทำต่อออกไปอย่างธรรมดาสามัญ

พันธุ้อาจ ชัยรัตน์ (2547) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การนำแนวคิดที่มีประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่มาใช้ในรูปแบบใหม่หรือเป็นการนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ และยังได้กล่าวถึงความหมายเชิงแคบของนวัตกรรมไว้เพิ่มเติมอีกว่า นวัตกรรมคือผลผลิตของความสำเร็จด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมทางสังคม แต่ในขณะเดียวกัน ความหมายเชิงกว้างนั้นหมายถึง แนวความคิดหรือในสภาวะปฏิบัติหรือสิ่งต่างๆ ที่เป็นสิ่งใหม่ต่อคนหรือฝ่ายที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ หรือการรวมเอากิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในเชิงพาณิชย์หรือการค้า การสร้างตลาดหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ กระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ๆ รวมทั้งการกระทำอื่นๆ ที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยเน้นอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายมาเป็นโอกาส และนำไปสู่แนวทางหรือความคิดใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองหรือสังคม

ศิริติ ยศยิ่งยง (2552, หน้า 7) ให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่สร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนาจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีการเผยแพร่ออกสู่สาธารณะในลักษณะที่เป็นของใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อนหรือเป็นของเดิมที่เคยมีมา แต่มีการปรับปรุงพัฒนาขึ้นใหม่ จนมีมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสามารถนำไปใช้ในเชิงการค้าได้

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553, หน้า 22) ได้สรุปมิติสำคัญของการเป็นนวัตกรรมมี 3 มิติ คือ

1. ความใหม่ (newness) หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีรูปแบบเป็นลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือเป็นกระบวนการก็ได้ โดยจะเป็นได้ทั้งการพัฒนาขึ้นใหม่หรือปรับปรุงของเดิมก็ได้เช่นกัน

2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (economic benefits) หมายถึง นวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้

3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (knowledge and creativity) หมายถึง สิ่งที่จะนับได้ว่าเป็นนวัตกรรมนั้น จะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานในการพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา ไม่ใช่เพียงเป็นการลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำจากของเดิม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ให้ความหมาย นวัตกรรม หมายถึง “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” และหมายรวมถึง สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดจากการใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ประสบการณ์และทักษะทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดกระบวนการผลิตหรือเกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ตลอดจนมีการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การฝึกอบรมและการออกแบบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ เพื่อนำมาใช้ในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมในรูปแบบของการเกิดธุรกิจและการลงทุนของผู้ประกอบการตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่

Rogers (1995, p.11) อธิบายว่า นวัตกรรม หมายถึง การกระทำหรือวัตถุใหม่ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ๆ ด้วยบุคคลแต่ละคน หรือหน่วยอื่นๆ ของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มอื่นๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งความใหม่ อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริงๆ แต่อาจจะหมายถึง สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไป ระยะเวลาหนึ่งต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่ เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้

Morton (1971) ให้ความหมาย นวัตกรรม เป็นการเกิดขึ้นใหม่จากการปรับปรุงสิ่งเดิมหรือพัฒนาศักยภาพของบุคคลากร ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ดังนั้นนวัตกรรมจึงไม่ใช่การจัดหรือทำให้สิ่งเก่าหมดไป แต่เป็นการปรับปรุง เสริมแต่ง และพัฒนา

สรุป นวัตกรรม หมายถึง การนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

2.2 พัฒนาการของนวัตกรรม

พัฒนาการของนวัตกรรม สามารถแบ่งได้เป็น 5 ยุค ดังนี้ (Freeman and Scote, 1977 อ้างถึงในทริติ ยศยิ่งยง, 2552, หน้า 2-3)

1. ยุคเริ่มแรก (ค.ศ.1770-1840) อังกฤษเป็นประเทศแรกและเป็นผู้นำของโลก นวัตกรรมและเทคโนโลยีในยุคนี้ เนื่องจากได้พัฒนาระบบกลไกทางกลศาสตร์ (mechanics) ในอุตสาหกรรมทอผ้าทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ส่งผลให้อังกฤษสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ยุคที่สอง (ค.ศ.1840 -1890) อังกฤษยังคงครองความเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมในการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น พลังไอน้ำ จนกระทั่งในปี ค.ศ.1890 อังกฤษก็ได้พัฒนารถจักรพลังไอน้ำขึ้น และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม

3. ยุคที่สาม (ค.ศ. 1890-1930) สหรัฐอเมริกาและเยอรมันได้เร่งส่งเสริมการมีนวัตกรรมใหม่ๆ จนสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เคมี การถลุงเหล็ก การต่อเรือ และอุตสาหกรรมหนักอื่น ๆ ได้ในระยะเวลาต่อมา

4. ยุคที่สี่ (ค.ศ. 1930 -1970) ญี่ปุ่นเร่งส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมกระบวนการผลิตขนาดใหญ่ (mass production) เช่น เทคโนโลยีการผลิตรถยนต์ ฯลฯ จนสามารถก้าวขึ้นมาเทียบเคียงอังกฤษ สหรัฐอเมริกาและเยอรมันได้

5. ยุคที่ห้า (ค.ศ.1970-ปัจจุบัน) สหรัฐอเมริกาจัดให้มีการส่งเสริมนวัตกรรม รวมไปถึงการออกกฎหมาย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางด้านการสื่อสาร คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีดิจิทัล จนสามารถกลับมาเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมในสาขานี้ได้อีกครั้งหนึ่ง

2.3 ประเภทของนวัตกรรม

รูปแบบของนวัตกรรม (form of innovation) สามารถจำแนกได้อย่างหลากหลายหลากหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตาม หากจำแนกรูปแบบของนวัตกรรมตามวัตถุประสงค์การนำไปใช้ จะสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) ดังนี้

(1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ หมวดยุคของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการ ด าเนินการปรับเปลี่ยนขนาดเล็กจากผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้า (Langley, Pals & Ortt, 2005) ส่วนสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) อธิบายว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์คือ นวัตกรรมในรูปแบบของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินค้าอุปโภคบริโภค นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นรูปแบบการใช้นวัตกรรม

กรรมที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีในตลาดมาก่อน รวมถึงสินค้าเดิมที่พัฒนาให้มีความโดดเด่นแตกต่างไปจากสินค้าเดิมที่มีอยู่ในตลาด นอกจากนี้นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ยังสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร (Shu, Zhou, Xiao & Gao, 2014) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้นได้รับแรงผลักดันจาก ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กร จึงควรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้าและคู่ค้า (supplier) (Akova,Ulusoy,Payzin & Kaylan, 1998)

(2) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

นวัตกรรมบริการ คือ แนวคิดและการพัฒนาการให้บริการขององค์กร (Michel, Brown & Gallan, 2007) ซึ่งการพัฒนาการให้บริการใหม่นั้นเป็นสิ่งสำคัญและ จำเป็นต่อความสามารถทางการแข่งขันในหลากหลายธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการ (Gallouj & Weinstein, 1997) ซึ่งการให้บริการนั้นจะมุ่งเน้นไปที่ตัวลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Lee & Chen, 2009) ทั้งนี้ นวัตกรรมบริการเป็นรูปแบบการใช้นวัตกรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้ อย่างชัดเจน มีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (intangible) ซึ่งหมายความรวมถึงวิธีการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจ (จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์, 2558) โดยมักอยู่ในรูปวิธีการใหม่ในการให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้บริโภค เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตมาสรรค์สร้างเป็นนวัตกรรมบริการใหม่ๆ เช่น การซื้อขายสินค้าผ่านการประมูลทางเว็บไซต์ เป็นต้น (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) และนวัตกรรมบริการสามารถแสดงให้เห็นได้ถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในส่วนของ การนำเสนอบริการต่อลูกค้าและการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมต่อองค์กร (Gustafsson, Kristensson & Witell, 2012) นอกจากนี้ นวัตกรรมบริการควรที่จะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างคุณค่าทั้งต่อองค์กรและลูกค้า (Salunke, Weerawardena & McColl-Kennedy, 2011)

(3) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

นวัตกรรมกระบวนการ คือกระบวนการ การดำเนินงานใหม่หรือการปรับปรุงกระบวนการเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิค อุปกรณ์ หรือซอฟต์แวร์ (software) ต่างๆ เพื่อที่จะช่วยในการลดต้นทุน พัฒนาระบบการต่างๆ ในการผลิตหรือการส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่ (OECD, 2005) สอดคล้องกับที่สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) อธิบายว่า นวัตกรรมกระบวนการเป็นรูปแบบการใช้นวัตกรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพราะเป็นการปรับเปลี่ยนแนวทาง กระบวนการ กระบวนการผลิต หรือวิธีการในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ระหว่างธุรกิจ (B2B E-Commerce) ที่ช่วยลดความจำเป็นในการจัดทำเอกสารของภาคธุรกิจ อันส่งผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก เป็นต้น

นอกจากนี้ (Langley, Pals & Ortt, 2005) ให้คำจำกัดความของนวัตกรรมกระบวนการเอาไว้ว่าเป็น เครื่องมือ อุปกรณ์ และความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) และ ปัจจัยนำออก (output)

กิริติ ยศยิ่งยง (2552, หน้า 11) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. **นวัตกรรมทางธุรกรรมขององค์กร (business innovation)** เป็นการปรับเพิ่ม/ปรับ เพิ่มการดำเนินธุรกรรมขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสิ่งรื้อของบริบทโลกาภิวัตน์ ความต้องการและ ความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร

2. **นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (strategy innovation)** เป็นการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย รวมถึงการปรับระบบ โครงสร้างองค์กร เพื่อกำหนด ทิศทางหลักของการทำธุรกรรมขององค์กรใหม่ และผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

3. **นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ (human capital innovation)** เป็นการพัฒนามนุษย์ให้มี ความรู้และทักษะที่เหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการ นวัตกรรม

4. **นวัตกรรมทางกระบวนการ (process innovation)** เป็นการพัฒนาวิธีการผลิตหรือ การปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นและต้นทุนการผลิต ลดลง นวัตกรรมทางกระบวนการประกอบด้วยนวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี และ นวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร

5. **นวัตกรรมทางสินค้าและบริการ (product/service innovation)** เป็นการสร้างสินค้า และบริการใหม่ หรือพัฒนาและปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่ เพื่อ เสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าและประ โยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ โดยคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้

6. **นวัตกรรมทางการตลาด (marketing innovation)** เป็นการพัฒนาวิธีการ ทำ การตลาดรูปแบบใหม่ที่มีความสำคัญกับบรรจุกณ์ท์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารการตลาด และการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า รวมถึงการประเมินและการทำงานความต้องการ ของผู้บริโภค

2.4 นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation)

นวัตกรรมองค์กร คือ การสร้าง การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างธุรกิจ การปฏิบัติการ ตัว แบบ และอาจรวมถึงกระบวนการ การตลาดและรูปแบบธุรกิจ เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีด

ความสามารถในการจัดการและบริหารองค์กรซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงภายในองค์กร (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) สอดคล้องกับที่ Wang & Ahmed (2004) กล่าวว่า นวัตกรรมขององค์กรนั้นคือความสามารถทางนวัตกรรมโดยรวมขององค์กร ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดโดยผ่านการวางแผนทางเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม นอกจากนี้ นวัตกรรมขององค์กรยังหมายถึงการสร้างหรือการยอมรับความคิดใหม่ๆ ความรู้ ทักษะ และวิธีการที่สามารถสร้างคุณค่าและปรับปรุงการแข่งขันขององค์กรได้ (Kim & Kumar, 2012) โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) อธิบายเพิ่มเติมว่าองค์กรแห่งนวัตกรรม (innovative organization) มีความหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือ การเป็นองค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรมหรือเป็นองค์กรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร โดยการสร้างนวัตกรรมจะใช้ปัจจัยที่หลากหลาย ไม่ใช่แค่การทำวิจัยและพัฒนา ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งการที่องค์กรจะกลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กร โดยมีการสนับสนุนให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ พนักงานในองค์กรมีการเลือกใช้ความคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนา เครื่องมือ ระบบ กระบวนการ นโยบาย สินค้า หรือการบริการที่มีความใหม่ต่อองค์กร และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (พยัคฆ์ ภูธรินทร์, 2557)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมขององค์กรนั้นประกอบไปด้วยปัจจัย และองค์ประกอบหลายส่วนด้วยกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในของเรื่ององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร อันจะนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรต่อไป ทั้งนี้ นักวิชาการหลายท่านได้มีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรและองค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่เหมือนและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

2.4.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

โครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่ Christiansen (2000) ได้กล่าวเอาไว้ว่า โครงสร้างองค์กรสามารถทำให้เกิดความแตกต่างของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรส่งผลกระทบต่อส่วนต่างๆ ที่สำคัญคือการทำงานขององค์กร ทั้งนี้สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) กล่าวว่า การวางแผนโครงสร้างองค์กรควรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมสามารถทำได้ง่ายและไม่เกิดการจำกัดทางด้านความคิดของพนักงานในองค์กร โดยรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เป็นที่รู้จักและใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่

(1) โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) โครงสร้างตามหน้าที่เป็นการจัดพนักงานภายในองค์กรเป็นกลุ่ม ตามความสามารถเฉพาะทางหรือความเชี่ยวชาญของแต่ละคน เช่น จัดพนักงานที่มีความชำนาญด้านการตลาดทั้งหมดให้อยู่ในแผนกการตลาด หรือจัดพนักงานที่มีความชำนาญด้านบัญชีทั้งหมดให้อยู่ในแผนกการเงิน เป็นต้น การวางโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ แม้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างรัดกุม แต่มักจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้หรือแนวคิดใหม่ๆ ระหว่างกลุ่มค่อนข้างน้อย ทำให้เกิดข้อจำกัดในการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร

(2) โครงสร้างแบบแบ่งฝ่าย (Multi-divisional (M-Form) Structure) โครงสร้างแบบแบ่งฝ่ายเป็นการแบ่งการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นส่วนงาน (division) ตามประเภทสินค้าที่ผลิตหรือประเภทของอุตสาหกรรมหรือตลาด เป็นต้น โดยแบ่งพนักงานออกเป็นกลุ่มตามความสามารถเฉพาะทางหรือความเชี่ยวชาญของแต่ละคนในลักษณะเดียวกับแบบโครงสร้างตามหน้าที่ ซึ่งการวางโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้แม้จะช่วยให้การพัฒนาสินค้าหรือการทำการตลาดสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว อย่างไรก็ตามการพัฒนานวัตกรรมภายใต้โครงสร้างแบบนี้มักเป็นนวัตกรรมที่อยู่ในรูปแบบนวัตกรรมส่วนเพิ่ม (incremental) เสียเป็นส่วนใหญ่

(3) โครงสร้างบนพื้นฐานของโครงการ (Matrix Structure) โครงสร้างบนพื้นฐานของโครงการเป็นการวางโครงสร้างองค์กรโดยเน้นการทำงานตามโครงการที่ดำเนินการอยู่ โดยพนักงานยังคงมีแผนกที่สังกัดอยู่ ดังนั้นในแต่ละโครงการจะมีสมาชิกจากหลายๆ แผนกงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันพัฒนาโครงการ การวางโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวคิดใหม่ กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้การทำงานมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัว อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของโครงสร้างบนพื้นฐานของโครงการคือสามารถใช้ได้เฉพาะกับองค์กรที่ทำงานในรูปแบบโครงการเท่านั้น

(4) โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Network Structure) โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่ายเป็นรูปแบบองค์กรที่มีขนาดเล็ก แต่มีเครือข่ายเชื่อมโยงกับบริษัทหรือองค์กรอื่นๆ มากมาย ซึ่งช่วยประสานงานหรือดำเนินการในส่วนที่ตัวเองไม่สามารถทำได้หรือเลือกที่จะไม่ลงมือทำเอง ซึ่งการวางโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้เน้นการจัดจ้างองค์กรภายนอก (outsourc) โดยให้บริษัทหรือองค์กรภายนอกดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ โดยบริษัทหรือองค์กรหลักทำหน้าที่ในการวางแผนทางการบริหาร การตลาด หรือการพัฒนานวัตกรรม เท่านั้น

(5) โครงสร้างแบบองค์กรย่อย (Corporate Venturing) โครงสร้างแบบองค์กรย่อยเป็นการสร้างธุรกิจย่อยซึ่งอาจเป็นธุรกิจใหม่ ภายใต้กรอบของธุรกิจเดิมหรือภายในองค์กรเดิม โดยการ

สร้างกลุ่มงานขึ้นมาใหม่ขึ้นมาเพื่อ พัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะ เพื่อให้เกิดความสะดวกและคล่องตัว ในการบริหารโครงการนวัตกรรมต่างๆ ขององค์กร

2.4.2 วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย (Vision/Mission/Goal)

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่าจะ พัฒนาไปอย่างไร เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพหรือความสามารถในการแข่งขัน Christiansen (2000) กล่าวว่าวิสัยทัศน์จะ บอกถึงแนวทางการตลาดและเทคโนโลยี และบทบาทขององค์กรในอนาคต ดังนั้น การมีวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ (reality) จึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุกระดับ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว ซึ่งจะทำให้การบริหาร จัดการในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับการ สร้างนวัตกรรมกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมี ความคิดเชิงนวัตกรรม (innovative idea) ซึ่งแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับที่จะต้องมีความชัดเจน เกี่ยวกับนวัตกรรม คือ

(1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บอกถึงรูปแบบของ นวัตกรรมที่จะสร้างและแนวทางในการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาองค์กรโดยรวม

(2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy) จะกำหนดประเภทของ นวัตกรรมที่จะลงทุนและบอกถึงแนวทางในการปฏิบัติ

(3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่รับผิดชอบในกลยุทธ์ (Responsibility for Strategy) จะบอกถึง หน้าที่และความรับผิดชอบในการสนับสนุนกลยุทธ์ ในส่วนของเป้าหมาย (goal) ในการสร้าง นวัตกรรมนั้นต้องมี ความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่ส่งเสริมนวัตกรรม แต่เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความ เฉพาะเจาะจง โดยต้องระบุถึงหลักชัย (milestone) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับ คือระดับ องค์กร หน่วยธุรกิจ ทีมงานและระดับบุคคล ทั้งนี้เป้าหมายในทุกระดับต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง กัน ซึ่งการตั้งเป้าหมายที่ดีควรตั้งขึ้นมาจากการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า และจากวิสัยทัศน์ภายในขององค์กร โดยเป้าหมายที่กำหนดนั้นจะต้อง สามารถวัดได้ ซึ่งก็อาจจะวัดจากมิติทางด้านเทคโนโลยี (technical) ด้านความรู้สึก (aesthetic) และ การยอมรับของตลาด (market acceptance) และอาจเพิ่มมุมมองทางการเงินเข้าไปด้วย และสิ่ง สำคัญที่การ ตั้งเป้าหมายทางด้านนวัตกรรมควรคำนึงถึงคือทำให้ความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer)

2.4.3 แรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจ หมายถึง การมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากระตุ้นทำให้เกิดความพยายาม ในการกระทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ,2553) ทั้งนี้ในการที่บุคคลจะสามารถคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ก็ต้องมีแรงจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็น ความสนใจ ความท้าทาย ความพึงพอใจในงานนั้นๆ หรือผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่ง Christiansen (2000) กล่าวไว้ว่าองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมต้องมีรูปแบบการให้รางวัลที่หลากหลาย เพื่อจะได้อตอบสนองกับความต้องการที่แตกต่างกันพนักงาน ซึ่งสิ่งจูงใจขององค์กรแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

(1) รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary Rewards) การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น การขึ้นเงินเดือนและเงินโบนัส ซึ่งการขึ้นเงินเดือนและเงินโบนัสสามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมได้ หลาย องค์กรมีการนำรางวัลที่เป็นตัวเงินเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของคนที่อยู่ในทีมงาน ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม แต่ก็ก็เป็นเรื่องที่ยากมากที่จะเชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือน และ โบนัสกับปริมาณความทุ่มเทของผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ทั้งนี้การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะต้องนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมเพื่อให้เข้ากับบุคคลหรือทีมงานนั้นๆ

(2) สิ่งจูงใจทางอาชีพ (Career Incentives) การเลื่อนตำแหน่งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม จะเป็นการ สนับสนุนความสำเร็จของนวัตกรรม 2 สิ่ง คือเป็นการผลักดันให้คนที่มีความสามารถทางด้าน นวัตกรรมไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการส่งสัญญาณให้พนักงานคนอื่นๆ ได้เห็นว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างการสนับสนุนนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร

(3) รางวัลทางสังคม (Social Rewards) การให้รางวัลทางสังคมมักถูกมองข้าม และได้รับการประเมินค่าที่ต่ำ ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วสิ่งนี้มีผลกระทบต่อบุคคลเป็นอย่างมาก ซึ่งมีองค์กรจำนวนน้อยที่สามารถใช้รางวัลทางสังคมได้อย่างดี บางองค์กรนำไปใช้ในทางที่ผิดซึ่งอาจจะไม่ช่วยในการสร้าง แรงจูงใจให้เกิดแก่พนักงาน สิ่งจูงใจทางสังคมจะทำให้บุคคลมีความพยายาม ยืนหยัด และทุ่มเทที่จะทำงานต่อไปแม้ว่าจะเป็นงานที่ยากและเสี่ยงต่อความล้มเหลว เพราะเมื่อประสบความสำเร็จก็จะได้รับการยกย่อง ซึ่งทำให้พนักงานนั้นมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและรู้สึกมีความมั่นคงในที่ทำงาน นำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

(4) รางวัลด้านจิตใจ (Intrinsic Rewards) แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสุขขั้นพื้นฐาน เป็นรางวัลที่จะสามารถทำให้บุคคลสามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง เช่น นักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียงส่วนมากจะมีแรงจูงใจภายในที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

เป็นต้น ทั้งนี้สิ่งจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นจะถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักนิยมให้สิ่งจูงใจเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลในรูปแบบอื่น ซึ่งองค์กรเองก็ควรมีการพัฒนาการให้รางวัลโดยการสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงการให้รางวัลกับความพยายามและผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร ซึ่งจะทำการให้รางวัลมีประสิทธิภาพและรางวัลนั้นก็ช่วยกระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.4.4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization)

ตามแนวคิดของ Tidd & Bessant (2009) การเรียนรู้เป็นปัจจัยพื้นฐาน ของการสร้างนวัตกรรมในองค์กร นวัตกรรมสามารถถูกนำเสนอผ่านทางวงจรของการเรียนรู้ (learning cycle) ที่รวมกระบวนการของการทดลอง (experiment) ประสบการณ์ (experience) การสะท้อน (reflection) และการรวมเข้าด้วยกัน (consolidation) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวคือความสามารถในการจัดการวงจรการเรียนรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ชัดเจน (explicit form) เช่น การพัฒนาสินค้าใหม่ การใช้กระบวนการทางเทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้และการแสวงหาที่เพิ่มขึ้น องค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร โดยการพัฒนากลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ ซึ่งการสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำทำให้พนักงานให้ความสนใจในงานประจำ และได้พัฒนาการเรียนรู้ของตนเองด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ด้วยการแก้ไขปัญหา การทดลอง การฝึกปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย และการสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้จากอดีต เป็นต้น

2.4.5 ทรัพยากร (Resource)

แนวคิดของ Dundon (2002) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม โดยมีการกล่าวถึงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนวัตกรรมเอาไว้ว่าองค์กรนวัตกรรมจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอ ซึ่งทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม คือ เวลา บุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ และงบประมาณสนับสนุน การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างและสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กรมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

(1) ควรให้เวลาจำนวนมากกับกระบวนการนวัตกรรม โดยเฉพาะระหว่างช่วงแรกของขั้นตอนในการค้นหาโอกาสและความคิดใหม่ๆ

(2) ควรให้เวลาจำนวนมากกับผู้สร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรม (innovation champions) ในการนำและร่วมมือกับทีมงานของพวกเขาในการสร้างนวัตกรรม

(3) ควรมีการวางแผนงานและงบประมาณที่มีความยืดหยุ่นในการสำรวจ พัฒนาและนำความคิดใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติ

(4) ควรขยายช่องทางในเข้าถึงการลงทุนสนับสนุน โดยเฉพาะความคิดที่พร้อมจะได้รับการพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมในอนาคต พนักงานทุกคนสามารถมีความคิดเชิงผู้ประกอบการ (entrepreneurial idea) และมองหางบประมาณสนับสนุนสำหรับการพัฒนาความคิดนั้นให้เป็นนวัตกรรม

2.4.6 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของความเชื่อที่ปฏิบัติรับรู้ร่วมกันในบริบทขององค์กร ซึ่งลักษณะทางวัฒนธรรมของการตัดสินใจร่วมกัน การเรียนรู้และพัฒนา เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในระบบภายในองค์กร เนื่องจากความเชื่อของคนเกี่ยวกับนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความเชื่อเกี่ยวกับมุมมองอื่นๆ ด้วย (พยัต วุฒิรงค์, 2557) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกับกุญแจที่บ่งชี้ระดับนวัตกรรมที่มีอยู่ในองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม กล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นหรือ แนวความคิดใหม่ๆ โดยไม่มีการทำโทษต่อความล้มเหลวหรือผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม พยายามปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้นำในทุกๆ ระดับให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุน นวัตกรรม โดยการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และต้องสร้างให้พนักงานเห็น ความสำคัญของนวัตกรรมด้วย (Christiansen, 2000)

2.4.7 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ในการวางแผนพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานในองค์กร ที่จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคล ซึ่งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ได้อธิบายถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์คือกลไกทางความคิดที่อาศัยจินตนาการและประสบการณ์มาผสมผสานอย่างลงตัว จนได้แนวคิดสำหรับการแก้ไขปัญหา โดยความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหานั้นต้องมีประโยชน์ต่อองค์กรและเศรษฐกิจ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจะต้องมีการจัดการความคิดสร้างสรรค์ (creative management) ซึ่งก็คือการนำแนวคิดที่เหมาะสมมาเริ่มสร้างสรรค์และสามารถดำเนินการจนเกิดเป็นนวัตกรรมได้ การจัดการความคิดสร้างสรรค์จึงประกอบด้วย 2 ส่วนที่สัมพันธ์กัน ได้แก่

(1) ส่วนของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การร่างแนวคิดใหม่โดยใช้ ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่จนสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ซึ่งอาจต้องประกอบไปด้วยแรงจูงใจ วัฒนธรรม องค์กร องค์กรความรู้ โดยกระบวนการเหล่านี้จะเป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ

(2) ส่วนของนวัตกรรม หมายถึง การนำร่างความคิดใหม่มาลงมือทำให้ เกิดประโยชน์ อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือก การบริหาร การพัฒนาแนวความคิดต่างๆ รวมถึงการใช้ศิลปะเชิงพาณิชย์ จึงจะสามารถสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้

2.4.8 ผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งที่มีความตั้งใจจะนำมาใช้ เพื่อมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ทำกิจกรรมต่างๆ ตามที่ต้องการ รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างคนในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) สอดคล้องกับที่ Wu & Lin (2011) กล่าวว่า รูปแบบของผู้นำองค์กรนั้นจะต้องเล็งเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการ ปรับใช้การบริหารจัดการและมาตรการที่จูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางนวัตกรรมขององค์กร รวมทั้งต้องมีความเห็นชอบอย่างกระตือรือร้นและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในการสนับสนุนการ สร้างสรรค์ของนวัตกรรม (Sultan & Chan, 2000) จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล หรือใช้ความสามารถ ในการนำและจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ ก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ผลสำเร็จที่ดี ผู้นำที่เป็นทางการอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่ชัดเจนหากไม่สามารถ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดผลสำเร็จที่ดีได้การเป็นผู้นำก็ไม่มี ความหมาย โดยสำนักงาน นวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ได้จำแนกลักษณะของผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่

(1) ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leader) หมายถึง ผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน โดยเป็น ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่ง

(2) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leader) หมายถึง ผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เนื่องจากไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็นหัวหน้างานในองค์กร แต่สมาชิกในองค์กรให้ การยกย่องและยอมรับให้เป็นผู้นำ เพราะมีคุณสมบัติที่ฝ่ายงานหรือสมาชิกในองค์กรยอมรับหรือ ไว้วางใจ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เป็นต้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังหมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือเพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้เกิดผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่องค์กรวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการสร้างอิทธิพลอาจดำเนินการได้โดยการใช้ อำนาจอิทธิพลชักจูงและการโน้มน้าว

2.4.9 ปัจจัยภายนอก (External Focus)

ลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จนั้นมีความจำเป็นต้องเปิดรับและเข้าใจมุมมองภายนอก ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกสัญญาณของโอกาสและอุปสรรค องค์กรจึงควรมีวิธีการรับรู้และสื่อสารกับปัจจัยภายนอกด้วยการพัฒนาการกำหนดทิศทางจากภายนอก โดยให้ความสำคัญไปที่ลูกค้าและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี Tidd & Bessant (2009) ได้มีการศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรม โดยพบว่าการมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตลาดมีความสำคัญต่อการสร้างองค์กร นวัตกรรม การพัฒนารูปแบบการรับรู้ความต้องการของลูกค้าและเข้าใจในตลาดภายนอก การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการสื่อสารที่ชัดเจนอาจเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและเป็นที่มาของนวัตกรรม

2.4.10 ลูกค้า (Customer)

จากแนวความคิดของ Tucker (2002) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมคือการสร้างนวัตกรรมนั้นจะต้องให้ความสำคัญไปที่ลูกค้า จะต้องมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตลาด กล่าวคือ องค์กรจะต้องพึงระลึกเสมอว่าความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลายและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้งนี้การสร้างนวัตกรรมใดๆ ขึ้นมาใหม่จะต้องมีจุดประสงค์อยู่ที่การสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ลูกค้า ซึ่งคุณค่าดังกล่าวลูกค้าจะต้องสามารถที่จะรับรู้ได้ จะต้องเต็มไปด้วยคุณภาพ และความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการ ส่งเสริมระดับความพึงพอใจต่อความต้องการให้แก่ลูกค้าและต่อปัญหาของลูกค้า ทั้งนี้ การที่องค์กรให้ความสำคัญและมุ่งเน้นด้านลูกค้าในระดับสูงทำให้องค์กรมีสมรรถนะในการพัฒนาและนำเสนอสินค้าสู่ลูกค้าด้วยผลประโยชน์ที่เหนือกว่าคู่แข่งและยาก ต่อการเลียนแบบ (พยัคฆ์ วุฒิมรงค์, 2557)

2.4.11 เทคโนโลยี (Technology)

Vracking (1990) กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีการประเมินเทคโนโลยี (technologies assessment) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเข้ากันได้ของเทคโนโลยีที่เป็นเทคโนโลยีแบบใหม่ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อทักษะขององค์กรและศักยภาพ ทางด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีผล โดยตรงกับการผลิต การขนส่ง การจ้างงาน ระดับของการลงทุน และความเป็นอยู่ของหน่วยเศรษฐกิจโดยรวมของหน่วยธุรกิจทั้งหมด โดยเฉพาะในอุตสาหกรรม และที่ตั้งของบริษัทจะเป็นตัวกำหนดของกลยุทธ์ที่มุ่งสู่การลดต้นทุน หาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมและผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือดำเนินการตามแนวทางเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งแนวทางด้าน

นวัตกรรมหลักทั้งหลายถูกสร้างมาจากความเหมาะสมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลมากในการสร้างความเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของอุตสาหกรรม โดยจะเห็นได้ชัดเจนจากบริษัทที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ เช่น งานธนาคาร สายการบิน เป็นต้น

2.4.12 Supplier (Outsourcing)

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ หันมาสร้างพันธมิตรเพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรม หรือที่เรียกว่า การทำนวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้รูปแบบความร่วมมือ (form of collaboration) มีอยู่หลากหลายรูปแบบ แต่รูปแบบหนึ่งที่เป็นยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันได้แก่ การว่าจ้างในรูปแบบการจัดจ้างองค์กรภายนอก (outsource) (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) ทั้งนี้กลยุทธ์การจัดจ้างองค์กรภายนอกนั้นเป็นที่รับรู้และนิยมกันมาก ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เนื่องจากทุกองค์กรย่อมมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน และมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรที่ไม่เหมือนกัน จึงเริ่มมีการจัดจ้างงานบางอย่างออกไปให้องค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีความพร้อมมากกว่า ด้วยความคาดหวังว่า ต้นทุนค่าใช้จ่ายจะลดลง และยังสามารถได้รับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพสูงกว่าการทำให้เอง ความต้องการความรวดเร็วในการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ต่อลูกค้า รวมถึงสามารถนำทรัพยากรทั้งหมดที่องค์กรมี ไปมุ่งเน้นพัฒนากิจกรรมหลักที่มีส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการขององค์กรมากกว่า อีกทั้งยังทำให้องค์กรไม่จำเป็นต้องจ้างบุคลากรเพิ่ม และยังได้รับความคิดใหม่ๆ จากการจัดจ้างองค์กรภายนอกด้วย (ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค, 2549)

โดยสรุปนวัตกรรมองค์กร (organizational innovation) คือการทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ โดยมีการบริหารจัดการในองค์กรให้ส่งเสริม และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งสร้าง มูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.5 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการและบริหารทรัพยากรมีความสำคัญในปัจจุบันเพิ่มขึ้น ต่อทั้งองค์กรต่างๆ ในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้แต่ในหน่วยงานราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดก็ย่อมมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นจึงอาจจะสามารถกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น

ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างหนึ่งขององค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยอยู่ที่คุณภาพของคนในองค์กรนั้นๆ ที่องค์กรต่างๆ จะเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล บุคคลเคยถูกมองว่าเป็นเพียงปัจจัยในการผลิตหรือถูกให้ความสำคัญว่าเป็นเพียงแรงงานหรือกำลังคน แต่ทว่าในปัจจุบัน บุคคลได้รับการนิยามขึ้นมาใหม่และถูกพัฒนาความสำคัญให้จนกลายเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ส่วนหน่วยงานหรือแผนกที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็เปลี่ยนบทบาทจาก “งานบริหารบุคคลและธุรการ” ไปเป็น “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ซึ่งเป็นการเปลี่ยนจากการจัดการแบบเฉพาะหน้าไปเป็นการดำเนินการโดยใช้กลยุทธ์เข้าไปเกี่ยวข้องกับอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาว

ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้แพร่หลายอย่างมากในสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ดี เรื่องต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการมาเกื้อหนุนและสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง การที่จะเข้าใจเรื่องราวเหล่านี้ได้อย่างถ่องแท้จึงต้องจำเป็นที่จะเข้าใจหลักทางความคิดด้วย จากการทบทวนเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้น พบว่ามีการพัฒนาตัวแบบเกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักวิชาการ นักคิด นักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิด ในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิด ได้ดังนี้

กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

สำหรับกลุ่มนี้มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก 2 สำนักคิด คือ

1. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด “มนุษย์สัมพันธ์” “มนุษย์สัมพันธ์” ซึ่งมีจุดเน้นในเรื่องแนวความคิดของการสื่อสารภายในองค์กร การสร้าง teamwork และการใช้ความสามารถของปัจเจกบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด หากกล่าวโดยสรุปแล้วแนวคิดสำหรับสำนักนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธ์ภาพของคนในองค์กร เพราะการที่องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และเมื่อคนในองค์กรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจที่จะทำให้องค์กรเกิดความอยู่ดีมีสุขทางสังคมภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ปริมาณและคุณภาพของงานที่ดียิ่งขึ้น

2. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือ เรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม” (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของฝ่าย

จัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกที่ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุผู้เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่าเป็นพวก “อรรถประโยชน์-กลไกนิยม” (Utilitarian-instrumentalism) คือมองผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประโยชน์ที่เป็นเลิศ

เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นในเรื่องของการบริหารและจัดการในเชิงกลยุทธ์ ที่เน้นมองการจัดการมนุษย์ในมุมมองของฝ่ายจัดการ ซึ่งธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก โดยเรื่องของของคนและการจัดการคนเปรียบเสมือนกับเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

สำหรับแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหราชอาณาจักรก็คล้ายๆ กับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกา คือ มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดที่มีจุดยืนเน้นที่แตกต่างกันระหว่าง “กลุ่มอ่อน” กับ “กลุ่มแข็ง กล่าวคือ

1. กลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (soft) คือ กลุ่มที่ให้ความสำคัญไปที่คนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อว่าบุคคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าในตัวเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้จึงมองการบริหารจัดการมนุษย์ว่าเป็นหนึ่งวิธีการที่จะช่วยทำให้ปลดปล่อยศักยภาพของคนออกมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางนี้จึงมุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างความเชื่อใจ การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกรักมีพันธกิจผูกพัน (commitment) เกี่ยวข้อง (involvement) และการมีส่วนร่วม (participation) ให้เกิดขึ้นในพนักงาน

2. กลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard) คือ กลุ่มที่ให้ความสำคัญไปที่การบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้น กลุ่มความคิดนี้จึงมีแนวทางที่มองการบริหารจัดการมนุษย์ว่าเป็นภาระงานหนึ่งที่องค์กรจะสามารถสร้างเพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจได้ให้มากที่สุด จากการใช้ทรัพยากรคนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็คือจะต้องมีการบูรณาการ (integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร (ที่มาจากสารานุกรมเสรีวิกิพีเดีย)

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับปัจจุบัน ได้มีการมุ่งเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Development : HRD) เพราะเป็นกระบวนการที่จะสร้างความ

เปลี่ยนแปลงบุคคลากรในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทักษะ รวมไปถึงวิธีการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือการพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) คือ แนวทางหรือกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้คนมีความรู้ ความสามารถ เข้าใจถึงทักษะในการทำงาน รวมทั้งมีทัศนคติและการปฏิบัติตัวที่ดี เพื่อให้การทำงานในอนาคตมีประสิทธิภาพและดียิ่งขึ้น

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารการพัฒนาทรัพยากร มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของทางปฏิบัตินั้นควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อพนักงานเหล่านั้นเริ่มเข้ามาทำงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์กร

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยนั้น เริ่มเป็นที่รู้จักภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เนื่องจากประเทศสหรัฐอเมริกาต้องการให้ความช่วยเหลือในประเทศในแถบเอเชียอาคเนย์ที่ได้รับความเสียหายอันเนื่องมาจากสงคราม ทั้งด้านอาหารวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ โดยเฉพาะเครื่องจักรกลสำหรับเกษตรกร รวมถึงการช่วยเหลือด้านการศึกษาต่อต่างประเทศ แต่ปรากฏว่าการช่วยเหลือไม่ประสบความสำเร็จ เครื่องจักรกลต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงเกิดความเสียหายและไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร เนื่องจากผู้รับไม่มีความรู้และขาดทักษะในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านั้นไปใช้ อันเป็นผลทำให้เกิดคำว่า Human Resource Development : HRD ขึ้น โดยได้รับกล่าวถึงครั้งแรกในประเทศไทยในปี พ.ศ.2498 แต่การพัฒนาความรู้ทาง HRD นั้นได้จัดทำที่ประเทศสหรัฐอเมริกา และคำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หรือ HRD เป็นคำที่เพิ่งจะมีการยอมรับกันอย่างกว้างขวางเมื่อปี พ.ศ.2513 นักวิชาการในประเทศไทยหลายท่านได้ให้ความหมายและนิยามของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ได้แก่

มัลลี เวชชาชีวะ (2534 : 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงการ วางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีต่อองค์กรมากที่สุด

พรชัย เดามาน (2534:6) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือการพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) เป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้คนมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในการ

ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีพฤติกรรมและทัศนคติที่ดี เพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จิระ หงส์คารมณ (2535:5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ ลักษณะ และการจ้างงาน โดยเน้นความสามารถของคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เปรี๊อง กิจรัตน์ (2536:19) กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร โดยใช้แรงงาน รางาน สมอง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวกต่อสิ่งต่างๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กร เมื่อบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ องค์กรนั้นย่อมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการจะให้คนหรือบุคลากรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่ผลผลิตย่อมมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี

บังอร โสฬส (2538:5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเสริมสร้างป้องกัน และแก้ไขทักษะ ความรู้ และจิตลักษณะของบุคลากรหรือกลุ่ม เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ มีพฤติกรรมและการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวัยและสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงขององค์กร

दनัย เทียนพุด (2542: 55-56) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการพัฒนาอยู่ 2 ลักษณะ คือการพัฒนาตามธรรมชาติและการพัฒนาในลักษณะที่มีผู้กำกับควบคุม กล่าวคือตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิในครรภ์มารดา ก็จะมีการพัฒนาเรื่อยมาซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการพัฒนาตามธรรมชาติและเมื่อคลอดจากครรภ์มารดาและได้รับการเลี้ยงดูและอบรมบ่มนิสัยจากสถาบันครอบครัว โรงเรียนและสังคมต่างๆ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ครู อาจารย์จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

จำเนียร จวงตระกูล (2547:53) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งไปสู่การพัฒนาบุคคลและองค์กร เพื่อความสำเร็จขององค์กร ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเน้นอยู่ในตัวบุคคลที่นำมาสู่ความสำเร็จของตัวบุคคลและองค์กร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547:17) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ งานอันดับหนึ่งขององค์กรใดๆ การอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน และถ้าเขาได้รับการพัฒนามันจะเป็นประโยชน์ต่อเขาในการช่วยก่อให้เกิดความเจริญเติบโตในองค์กร

ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นผู้นำเอาปัจจัยการบริการอื่นๆ ไป

จัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาองค์กรจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงานเป็นสำคัญ เป็นการช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้นๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ได้รับนั้นๆ ออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลด้วย

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากเปิดทบทวนงานเขียนทางด้านวิชาการของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก จึงสามารถทำการสรุปได้ ดังนี้

- 1) ช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และติดต่อการติดต่อประสานงานดีขึ้น
- 2) ช่วยลดความสิ้นเปลือง เกิดการประหยัดในวัสดุที่ใช้เพื่อการปฏิบัติงาน
- 3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
- 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถามต่างๆ หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) ช่วยกระตุ้นคนให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 6) ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เป็นไปตามปรัชญาของการพัฒนาบุคคลที่สำคัญคือ

- 1) บุคคลทุกคนมีศักยภาพที่จะสามารถพัฒนาเพิ่มขึ้นได้ ทั้งในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ หากมีแรงจูงใจที่ดีพอที่สามารถพัฒนา
- 2) การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรดำเนินการ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development)
- 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก สู่ระบบการพัฒนาขององค์กร
- 4) วิธีการในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคล และภารกิจขององค์กร
- 5) จัดให้มีระบบของการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลบางกลุ่มให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็เน้นการสนับสนุน

ให้ผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้ ได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานใหม่ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นเช่นกัน

6) ระบบข้อมูลของบุคคลในองค์กรจะต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย จึงจะสามารถทำให้ตรวจสอบความก้าวหน้าของบุคคลได้

7) การพัฒนาบุคคลต้องทำทุกด้าน คือ ด้านความรู้ ความสามารถ จิตใจ สุขอนามัย และคุณธรรม จริยธรรมควบคู่กันไป

8) องค์กรจะต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าและความมั่นคงของคนในองค์กรควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความก้าวหน้าขององค์กร เพราะองค์กรจะอยู่ไม่ได้ ถ้าขาดทรัพยากรบุคคลที่เป็นทั้งกำลังกาย และกำลังสติปัญญาที่พร้อมทุ่มเทให้กับองค์กร ดังนั้นจะสามารถกล่าวได้ว่า จุดประสงค์หลักในการพัฒนาบุคคลากรนั้น ไม่ว่าจะในเป็นในส่วนของภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม ก็ล้วนแล้วแต่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง โดยทั่วไปแล้ว การที่เราจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้เป็นไปตามความคาดหวังนั้น ก็มีความจำเป็นต้องพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างน้อย 3 ด้านด้วยกัน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) หรือ KSA หรือในบางตำราบอกว่าจะมี ความเข้าใจ (Understanding) และก็จะรวมเรียกว่า KUSA KUSA เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคคลในทุกระดับ ประกอบด้วย

1) การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) ให้เกิดความเข้าใจ แล้วนำแนวคิดมาปรับใช้ในการทำงาน ดังนั้นการเรียนรู้จึงไม่ใช่เพียงการจดจำมา โดยไม่เข้าใจ

2) การพัฒนาให้มีความเข้าใจ (Understanding) จึงต้องมีการทำความเข้าใจข้อมูล เพื่อใช้ในการทบทวนและวิเคราะห์ให้เห็นประเด็นต่างๆ เพื่อตอบตัวเองให้ได้ แล้วจึงจะสามารถเชื่อแนวคิดนั้นได้ และพร้อมนำไปปฏิบัติตาม

3) การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ (Skill) เมื่อได้เรียนรู้และทำความเข้าใจในข้อมูลต่างๆ แล้ว จึงต้องหาโอกาสในการนำข้อมูลและความรู้นั้นๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นประสบการณ์ของตัวเอง โดยเน้นการฝึกฝนและปฏิบัติบ่อยๆ จนเกิดความชำนาญ เพื่อเพิ่มพูนสติปัญญา และเกิดความรู้มากยิ่งขึ้น

4) การพัฒนาให้มีทัศนคติ (Attitude) ที่ดี ให้มีความคิดสร้างสรรค์ โดยที่คนเรานั้น อาจจะมีทัศนคติหรือความคิดที่แตกต่างกันได้ ซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติก็เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากหากองค์กรนั้นๆ ต้องการการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพองค์กรก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลากร ด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ๆ มาจัดการความแตกต่างทางความคิด อดสร้างมาตรฐานหรือวัฒนธรรมใหม่ๆ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปในสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยในการพัฒนาบุคคลากร

ทางด้านความรู้ นั้น ควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายของรัฐหรือขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านวิชาชีพ หรือความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารความรู้ใหม่ๆ ที่จะทำให้นั้นๆ สามารถปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการในด้านทักษะหรือความชำนาญ และหนักเน้นการพัฒนาให้ได้ฝึกปฏิบัติมากขึ้น ก็จะเกิดความรู้ความชำนาญในทักษะมากขึ้น จะทำให้นุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ความมาตรฐานและความคาดหวังขององค์กรและผู้เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นสำหรับการพัฒนาด้านทักษะนี้ ก็จะรวมไปถึงการปฏิบัติ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านการคิด แต่ในส่วนทางด้านทัศนคตินั้น บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น การพัฒนาความเข้าใจและจิตสำนึกในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีม และมีความสามัคคี (Teamwork) เพื่อเสริมสร้างความสำนึกคิดที่ถูกต้องในการทำงาน (Work Attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการประชาชน (Sense of Service) และทัศนคติในการพัฒนาตัวเอง (Self-Development) ให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย โดยในปัจจุบันนั้น องค์กรต่างๆ ก็มุ่งพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทำให้องค์กรยังมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาคนให้มีความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ และเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือเกิดขีดความสามารถที่สูงกว่าองค์กรอื่นๆ ยิ่งกว่านั้น การพัฒนาบุคคลยังให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นเหตุและผลให้เกิดการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ ดังนี้

1) นำนวัตกรรม (Innovation) ต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และสามารถปรับตัวให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงมากขึ้น

2) ทำให้เกิดการเผยแพร่ นวัตกรรมนั้นๆ ให้เป็นที่เข้าใจ และนำไปปฏิบัติในองค์กร

3) กระตุ้นคนให้เกิดการเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถ สมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งในระดับนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โครงสร้างการจัดองค์กร ระบบในการทำงาน การสร้างนวัตกรรมเพื่อเผยแพร่ นวัตกรรม และการสร้างความพร้อมในการใช้นวัตกรรม เพื่อเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มมูลค่าให้แก่คนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) ยุคที่องค์กรต้องการการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเพิ่มมูลค่าและใช้มูลค่าที่มีอยู่ในบุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อทั้งปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ทั้งนี้วิธีการที่จะช่วยให้คนในองค์กรประสบความสำเร็จ คือได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีหลายวิธีและหลายรูปแบบ โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินการอยู่ 3 แนวทาง ได้แก่

1) การให้การศึกษา/เรียนรู้ (Education / Learning) การให้การศึกษา เป็นเครื่องมือมือและกระบวนการต่อเนื่องที่จะช่วยให้บุคลากรพัฒนาและสามารถปรับตัวได้ และเกิดความเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่คาดหวัง ซึ่งอาจเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในวิถีการทำงาน การศึกษาในและนอกระบบโรงเรียน ตลอดทั้งการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ ให้กับบุคลากรในองค์กร โดยการศึกษาอาจทำได้โดยการให้ทุนการศึกษา หรือให้บุคลากรไปศึกษาหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง หรือการให้ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาและหลังปริญญา โดยการให้ศึกษานั้นจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญขององค์กรและตัวพนักงานเองด้วย

2) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่ให้ผู้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะและความชำนาญ โดยเน้นการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรประกอบสำเร็จได้ตามที่ตั้งเป้าหมาย และในขณะเดียวกันก็ความหวังที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านของพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานของบุคคล โดยในการจัดการฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะ ความรู้ ความชำนาญ ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ซึ่งโดยปกติแล้ว เป้าหมายของการฝึกอบรมได้แก่

- 2.1) การสร้างความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย แผนงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละระดับ
- 2.2) การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหา หรือข้อบกพร่องต่างๆ ที่อาจจะเกิดกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
- 2.3) การพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการปฏิบัติงานส่วนรวม
- 2.4) การลดความสิ้นเปลือง ป้องกันอุบัติเหตุ และการสูญเสียในการปฏิบัติงาน
- 2.5) การพัฒนาระบบงาน ระบบบริหารจัดการ และพัฒนาองค์กรโดยส่วนรวม
- 2.6) การเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ บทบาท ภารกิจขององค์กร
- 2.7) การฝึกฝนบุคลากรให้คุ้นเคยกับเทคโนโลยี/เทคนิค/วิทยาการสมัยใหม่ ที่จะประยุกต์ใช้ให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร

3) การพัฒนาบุคลากร (Employee Development / Staff Development) การพัฒนาเพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์ในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในส่วนของงานและสังคม โดยรวมไปถึงการมอบหมายงานพิเศษ เพื่อเป็นการสอนงาน การให้คำปรึกษา และการเป็นที่ปรึกษา โดยสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่กันไป การจัดทัศนศึกษาหรือการไปดูงาน การมอบหมายให้ประชุมแทน การมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมอื่นๆ ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้ หากเลือกผสมผสานกัน 2 แนวทางขึ้นไป ก็จะช่วยให้ระบบการพัฒนาในองค์กรสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรก็ยังสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

3.1) การนิเทศงาน เป็นการให้คำแนะนำแก่คนที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ โดยหัวหน้าหรือผู้บริหารในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือสามารถทำได้เมื่อพบว่าคนในองค์กรประสบปัญหาในการทำงาน

3.2) การให้คำปรึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการให้คำชี้แนะหรือกระตุ้นจากผู้บริหาร เช่น การจัดมุมวิชาการในองค์กร การอ่านตำรา หรือนิตยสารทางวิชาการ การค้นคว้าหรือวิจัย เป็นต้น

3.3) การฝึกอบรม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เช่น มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ จำพวกเครื่องใช้อัตโนมัติในสำนักงาน (Office Automation : O.A.) เข้ามาใช้ช่วยประหยัดแรงงานและเวลาในการปฏิบัติงาน

3.4) การสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวความคิด ใหม่ๆ ของบุคลากรที่เข้าสัมมนา

3.5) การให้ไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศตามความเหมาะสมเพื่อจะได้เกิดแนวคิดในการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอกอื่น

3.6) การให้ไปศึกษาต่อใน องค์กรควรมีการส่งเสริม เพราะการที่บุคลากรมีวุฒิหรือการศึกษาที่สูงขึ้น จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในตัวเองและเป็นที่ยอมรับขององค์กร และเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ทั้งยังเป็นโอกาสได้ตำแหน่งหรือเงินเดือนเพิ่มตามความสามารถอีกด้วย ยกตัวอย่างของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐซึ่งเป็นไปตามระเบียบข้าราชการพลเรือน และมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยผู้บังคับบัญชา สรุปไว้ได้ ดังนี้

1) ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทุกคนให้ได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา นั้น อาจใช้วิธีการพัฒนาได้หลายวิธี เช่น ขณะปฐมนิเทศ การสอนงาน/สอนแนะ การมอบหมายงาน การสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การจัดพี่เลี้ยงให้ส่งไปศึกษาดูงาน จัดการฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้ศึกษาอย่างเพียงพอ จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้อย่างทั่วถึง การพัฒนาด้วยตนเอง เช่น โดยใช้บทเรียนสำเร็จรูป การให้คำปรึกษา เป็นต้น

3) ผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาทั้ง 5 ด้าน คือ

- 3.1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป
- 3.2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ
- 3.3) ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและบริหาร
- 3.4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ รายละเอียดที่ช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพที่ดี และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
- 3.5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

2.6 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษา (Education) กับการฝึกอบรม (Training)

การศึกษากับการฝึกอบรม มีข้อแตกต่างกัน คือ การศึกษาเป็นการให้ความรู้ทั่วไปโดยสถาบันการศึกษา โดยเน้นให้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ ความสามารถที่จะประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยมีระยะเวลาในการศึกษาที่ต่อเนื่องและยาวนานกว่าการฝึกอบรม แต่ในส่วนของ การฝึกอบรมนั้นจะเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานและความรู้พฤติกรรมของผู้เข้าอบรม เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ผู้จัดอบรมคาดหวัง

การพัฒนา (Development) กับการฝึกอบรม (Training) การพัฒนากับการฝึกอบรมจะมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือทั้งสองมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กร มีความรู้ ความสามารถ และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมที่มุ่งให้

บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพในการทำงานในอนาคต โดยมุ่งไปสู่เป้าหมายในระยะยาว และมักจะเน้นในส่วนในระดับหัวหน้างานขึ้นไป

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรที่ได้รับการอบรมได้รับความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยปกติแล้วมักเน้นเป้าหมายระยะสั้นๆ กับพนักงานในระดับปฏิบัติการ

ถ้ามองในมุมของด้านเศรษฐศาสตร์แล้ว การพัฒนาจะเป็นด้าน Macro ส่วนการฝึกอบรมจะเป็นด้าน Micro เพราะหากมองให้ดีจะเห็นว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นเพียงวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น

2.7 แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากรในองค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรกลายเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ เมื่อให้การพัฒนาและฝึกอบรมกับบุคลากรแล้ว ก็จะต้องเป็นการทำให้บุคลากรมีคุณภาพ มีสมรรถนะเหมาะสมในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดคุณค่าแก่ตัวบุคลากรเอง และต่อองค์กรต่อไปด้วย

2) เป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นประจำและต่อเนื่องแล้ว ก็จะเท่ากับเป็นการตอกย้ำให้เกิดความเข้าใจ จดจำ และสร้างความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3) เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับว่าเป็นกิจกรรมที่ทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ ยอมรับ และสนับสนุนให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้บริหารในทุกระดับ ต้องให้การสนับสนุน และส่งเสริมในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็น หรือผู้ที่เข้ารับการพัฒนาอบรมก็ต้องให้ความร่วมมือและยอมรับการปฏิบัติ ให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

4) เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงเรื่องของงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าคุ้มหรือไม่ รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลาและช่วงเวลาที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรด้วยว่ามีความเหมาะสมหรือไม่กระทบกับการปฏิบัติงานในองค์กรมาก

น้อยเพียงใด ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรกระทำในช่วงเวลาและระยะเวลาที่เหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณที่เกิดขึ้นด้วย

5) เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อที่จะได้ทราบว่ากิจกรรมที่จัดขึ้นประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งใดที่ควรพัฒนาปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ โดยแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการติดตามและประเมินผลบ่อยๆ เพื่อที่จะได้ทราบผลการจัดกิจกรรมและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้การจัดครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

6) เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นหรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืออนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งตัวบุคลากรเองรวมทั้งองค์กรด้วย นอกจากนี้กิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ ด้วย ตามหลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2.8 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญ คือ

1) หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือนและศรัทธาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ ผู้ที่เข้ารับการอบรมและพัฒนา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องมีความเชื่อและศรัทธาเกิดขึ้นก่อน และเมื่อนั้นแล้วก็จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความคาดหวังได้ เช่น ความเชื่อถือนและศรัทธาต่อหน่วยงานที่ดำเนินการ หรือชื่อเสียงและประสบการณ์ของวิทยากร เป็นต้น

2) หลักการรักษาระดับความสนใจให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอในการพัฒนา โดยมีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นรับรู้และรับฟัง โดยวิทยากรควรที่จะสามารถสร้างความสนใจแก่ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรม เช่น มีกิจกรรมต่างๆ ใช้เทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ ในการฝึกอบรม เป็นต้น

3) หลักการเสริมสร้างภาวะสมองในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีการเสริมสร้างภาวะของสมองด้วยการฝึกให้รู้จักคิด ฝึกให้ปฏิบัติ รวมทั้งฝึกให้โต้ตอบและมีส่วนร่วม ซึ่งวิธีการต่างๆ เหล่านี้จะทำให้ผู้ที่เข้าฝึกอบรมเกิดทักษะ และความรู้ความสามารถมากขึ้น

4) หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้าฝึกอบรมได้เข้าใจและรับรู้ถึงประโยชน์และความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ในเนื้อหาและหัวข้อนั้นๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของการฝึกอบรม ดังนั้นจึงเป็นหลักการที่สำคัญว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องยึดหลักการเพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5) หลักการเสริมสร้างความเข้าใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้ กล่าวคือ ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเมื่อได้ความรู้จากการฝึกอบรมแล้ว จะต้องมีความเข้าใจเพิ่มเติมด้วยว่าจะนำความรู้ที่ได้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้อย่างไร ดังนั้นจึงเป็นหลักการสำคัญที่จะต้องเสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

6) หลักการเน้นหรือย้ำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจดจำจากสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรมให้ได้ การที่จะทำให้การจดจำเป็นไปได้ดีนั้น วิธีการหนึ่งที่นิยมใช้ก็คือ การเน้นย้ำนั่นเอง เช่น การที่คนบางคนร้องเพลงได้ทั้งๆ ที่ไม่เคยเห็นเนื้อเพลงมาก่อน อาจจะเป็นเพราะได้ยินและได้ฟังเพลงนั้นบ่อยๆ ทำให้จดจำและร้องเพลงนั้นได้ในที่สุด ดังนั้นการเน้นย้ำจึงเป็นหลักการสำคัญสำหรับการเข้าฝึกอบรมนั่นเอง

จากหลักการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้แล้วผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำให้หลักการนี้สามารถครอบคลุมปัจจัยที่เรียกย่อๆ ว่า “KUSAB” ซึ่งประกอบด้วย

1. **ความรู้ (Knowledge)** เนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมถึงความรู้ในหัวข้อของเนื้อหาสาระ หรือหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรม และสามารถนำมาพัฒนาต่อยอดและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้

2. **ความเข้าใจ (Understanding)** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจว่าความรู้ที่ได้รับมีความจำเป็นอย่างไรต่อการปฏิบัติงาน ทำไมจึงต้องทำเช่นนั้น และจะสามารถนำไปใช้งานได้อย่างไร หรืออาจจะกล่าวได้ว่า นอกจากที่จ้ะรู้เรื่องนั้นๆ แล้ว ยังจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ ด้วย

3. **ทักษะ (Skill)** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถและทักษะที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เพื่อเป็นการลดความ

สูญเสียและปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรมากที่สุด

4. **ทัศนคติ (Attitude)** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาต้องมีความเข้าใจในองค์กร หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน และการทำงานมากขึ้น คือเมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงานและองค์กรแล้ว ก็จะทำให้ปัญหาต่างๆ ในองค์กรลดน้อยลง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง การบริหารจัดการ ระบบหรือขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนปัญหาที่เกิดจากการกำหนดนโยบายขององค์กรต่างๆ เหล่านี้จะลดลงไปได้ในที่สุด

5. **พฤติกรรม (Behavior)** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการศึกษา มีการแสดงออกหรือพฤติกรรมที่เป็นไปตามความต้องการขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องพฤติกรรมของบุคคล หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร โดยเมื่อมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการศึกษา มีพฤติกรรมที่เหมาะสม ถูกต้อง และในที่สุดก็จะกลายเป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

จากแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นที่กล่าวมานั้น ทำให้สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีกิจกรรมหลักๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในงาน ทัศนคติ และการปรับปรุง พฤติกรรมในการทำงานบางอย่างที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งตนเองและองค์กรให้หมดไปโดยกิจกรรมต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) แบ่งเป็น
 - 1) การฝึกอบรม (Training)
 - 2) การศึกษา (Education)
 - 3) การพัฒนา (Development)
2. การคัดเลือกและการจ้างงาน (Selection and Staffing)
3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

2.9 การพัฒนาปัจเจกบุคคล

การที่จะควบคุมบุคลากรให้กระทำความดีสิ่งหนึ่งตามที่ต้องการ ย่อมต้องมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการรับรู้ และระดับทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่ก็ไม่ใช่เรื่องที่ยากเกินไปนัก ขอเพียงความเข้าใจในภูมิหลังของบุคคลนั้นๆ แล้วจึงค้นหาวิธีการในการพัฒนาจิต

ความสามารถที่เหมาะสมกับบุคคลนั้นๆ ให้ออกมาเป็นรูปธรรม ถูกต้อง ชัดเจน และสัมผัสได้ มนุษย์เองต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และการเคลื่อนไหวทางความคิด (Thinking Dynamic) รวมไปถึงจนถึงการทำความเข้าใจกับเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรนั้นๆ สามารถที่จะแบ่งขั้นตอนของแนวทางการพัฒนาได้ ดังนี้

ขั้นตอนแรก Man บุคลากร

ขั้นตอนที่สอง Human Development การพัฒนามนุษย์

ขั้นตอนที่สาม Human Being การเป็นมนุษย์

ขั้นตอนที่สี่ Human Resource ทรัพยากรมนุษย์ (มีประสิทธิภาพ)

ขั้นตอนที่ห้า Person Resource ทรัพยากรปัจเจกบุคคล (มีประสิทธิภาพเฉพาะตัว)

เชื่อว่าทุกองค์กรต้องการให้บุคลากรเป็นทรัพยากรปัจเจกบุคคลที่มีความสามารถเฉพาะตัวหลากหลายเป็น The Office Man ที่สมบูรณ์แบบพลิกแพลง ได้ทุกสถานการณ์ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเปิดโอกาสให้ได้แสดงออก เปรียบเสมือนกับคำที่ว่า “มาจะเก่งก็ต้องมีลูให้วิ่ง”

ก่อนที่จะทการมอบหมายงานใดๆ ให้แต่บุคลากรนั้น ก็ควรจะมีการพิจารณาความเหมาะสมถึงสภาวะการทำงานในปัจจุบันของบุคคลนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร เพื่อเป็นเงื่อนไขในการพัฒนา นั่นคือการแบ่งประเภทของบุคลากรในองค์กรออกเป็น 4 จำพวก คือ

1. เก่งทฤษฎี ไม่เก่งปฏิบัติ เป็นกลุ่มคนประเภทเรียนรู้มาก มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี สามารถอธิบายและขยายความเรื่องนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน ถ่องแท้ ทำให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้เป็นอย่างดี แต่คนกลุ่มนี้ไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้เหมือนกับที่ตนเองได้สอนหรือแนะนำแนวทางนั้นได้เลย คือไม่สามารถปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีได้

2. เก่งปฏิบัติ ไม่เก่งทฤษฎี เป็นกลุ่มคนประเภทที่ตั้งใจปฏิบัติงานโดยใช้ประสบการณ์ตรงในการเรียนรู้งานนั้นๆ โดยไม่ต้องพึ่งพาแนวความคิดหรือทฤษฎีใดๆ มักใช้ความรู้หรือประสบการณ์ที่สั่งสมมา เป็นเครื่องตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เพราะเห็นว่าการลงมือทำมีความสำคัญกว่าการใช้ทฤษฎี มักเป็นคนในระดับปฏิบัติการหรือ Worker

3. เก่งทฤษฎี เก่งปฏิบัติ เป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถสูง เน้นเนื้อหาในการทำงานที่ถูกต้องตามหลักทฤษฎีหรืองานวิชาการ มีความสามารถในการถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นทำได้และเมื่อเกิดปัญหาที่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้กลายเป็นการปฏิบัติได้อย่างดี มีการถ่ายทอดและการปฏิบัติเป็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจน

4. ไม่เก่งทฤษฎี ไม่เก่งปฏิบัติ เป็นกลุ่มคนประเภทที่อยู่ไปวันๆ ไม่มีการพัฒนา ปรับปรุงตนเองเพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สั่งอย่างไรก็ทำอย่างนั้น ไม่มีความคิดสร้างสรรค์

อะไรใหม่ๆ (มักเก่งในเรื่องที่ไม่ควรเก่ง หรือเก่งในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน) ไม่มักไม่มีส่วนร่วมใดๆ กับองค์กร

องค์กรหรือหน่วยงานทุกหน่วยงานต้องการคนประเภทที่ 3 มากที่สุด เพราะมีความรู้ความสามารถทั้งในด้านของทฤษฎีและปฏิบัติ นั่นคือ สามารถที่จะนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้จริง มีความน่าเชื่อถือทั้งในการสอนและการปฏิบัติ สามารถจัดเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสูง (Value Human Resource)

การวิเคราะห์เบื้องต้นจะทำให้เราสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพได้ในระดับหนึ่ง บางครั้งอาจจะคัดได้ถึงครั้งต่อครั้งเลยทีเดียว เรียกได้ว่าเป็นการปรับปรุงกระบวนการเรื่องของการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ ถัดมาคือสิ่งที่องค์กรควรคำนึงและพิจารณาก็คือ องค์กรประกอบในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

- 1) รายได้
- 2) สวัสดิการ
- 3) บรรยากาศในที่ทำงาน

องค์กรจะต้องพิจารณาทั้ง 3 ด้านว่ามีความเหมาะสมกับบุคลากรที่ทำงานในปัจจุบัน และสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันหรือไม่ กล่าวอ้างระบบการทำงานในองค์กรเหมือนเป็นการค้าขายระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยเปรียบเทียบว่าเป็นร้านค้ากับผู้ซื้อว่ามีค่า Demand และ Supply ตรงกันหรือไม่ หากค่า Demand & Supply ตัดกันได้พอดี ก็แสดงว่าระบบภายในองค์กรนั้นเป็นขั้นตอนที่ถูกต้อง และเหมาะสม หากค่าดังกล่าวไม่เป็นที่พอใจของทั้ง 2 ฝ่าย ลูกจ้างหรือลูกค้านี่จะเป็นผู้เลือกร้านค้าหรือองค์กรที่มีความเหมาะสมกับ Demand ของตนเองต่อไป

1. รายได้ (Salary) ต้องมีความเหมาะสมกับการดำรงชีวิตประจำวัน อีกทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนให้มีความเหมาะสม ทั้งด้านของประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาที่มักพบมักจะเป็นเรื่องของการรับพนักงานเข้าใหม่ ซึ่งแน่นอนว่าคนที่รับเข้ามาใหม่ส่วนใหญ่จะเรียนจบในระดับที่สูง ขึ้นต่ำอาจจะเป็นปริญญาโท ซึ่งการคาดหมายในงานที่ทำอยู่ในระดับของหัวหน้างานหรือระดับผู้จัดการ การเรียกค่าตอบแทนก็ย่อมสูงกว่าผู้ที่จบในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าด้วย

2. สวัสดิการ (Welfare / Benefit) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานที่องค์กรนั้นๆ เพราะผู้ที่เข้ามาทำงานย่อมต้องการสิ่งที่จะช่วยอำนวยความสะดวกหรือช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้ ก็จะทำให้มีภาระที่ต้องรับผิดชอบน้อยลง มีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น เมื่อองค์กรมีสวัสดิการที่ดี บุคลากรก็จะทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับภาวะเปรียบเทียบ ข้อบังคับของ

กฎหมายแรงงาน เพราะมีเช่นนั้นก็อาจจะถูกฟ้องจากลูกจ้าง หากสวัสดิการไม่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นต่ำของลูกจ้างได้

3. บรรยากาศในที่ทำงาน (Atmosphere) เป็นส่วนสำคัญในการสร้างพลัง เพิ่มพลังในการทำงานของบุคลากร บรรยากาศในที่ทำงานมิได้หมายความถึง โครงสร้างการออกแบบภายใน (Interior Design) หรือบริเวณที่โต๊ะทำงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมถึง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และสิ่งต่างๆ ที่พนักงานต้องสัมผัสตลอดเวลาที่อยู่ในที่ทำงาน จึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้พอสมควร การจัดทำเลที่นั่งทำงานยังมีความสำคัญน้อยกว่าความเข้าใจกันของบุคลากรในที่ทำงาน เพราะการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ในระหว่างการทำงาน เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การพัฒนาสภาพจิตใจของบุคลากรด้วยกันจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการทำงาน

ทั้งหมดนี้คือพื้นฐานของการสร้างองค์กรให้เกิดความแข็งแกร่งในขั้นต้น หากทุกอย่างองค์กรใส่ใจกับการดำเนินชีวิตของคนเป็นอย่างดี เสมือนกับเป็นคนในครอบครัว ดังนั้นบุคคลก็ยากที่จะลาออกจากบริษัท โดยเฉพาะในเรื่องของเพื่อนร่วมงาน หากความมีความเข้าใจกันก็จะสามารถทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กรและตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะมีแรงใจจากสิ่งแวดล้อมรอบข้าง การพัฒนาการเรียนรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป

2.10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

องค์กรจะพัฒนาหรือหยุดนิ่ง เวลาเดินผ่านไปอย่างรวดเร็ว แน่แน่นอนว่าวันเดือนปี ไม่เคยรอใคร มีแต่เกียร์เดินหน้า ถอยหลังไม่เป็น “เวลา” จึงมีค่ามหาศาล เมื่อไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะอาจจะยึดติดกับความสำเร็จเดิมๆ ก็อาจเรียกได้ว่าองค์กรเริ่มถอยหลังเข้าคลองหรือเปล่า แล้วจะไปต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างไร

เมื่อกกล่าวถึงคำว่า “กลยุทธ์” องค์กรส่วนมากให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลลงทบทวนหรือวิเคราะห์กันดูว่าปัจจุบันนี้องค์กรมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ วิเคราะห์ถึงบทบาทของ HR ว่าจัดอยู่ในกลุ่มใด ระดับไหน เพื่อสะท้อนภาพเกี่ยวกับเรื่องนี้ในเบื้องต้นได้พอสมควร

ลองตั้งคำถามว่าองค์กรเรามีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรหรือเปล่า แล้วรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรใช้เทคนิคอะไรบ้างและองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากน้อยแค่ไหน บทบาทของ HR ในองค์กรเป็นอย่างไรขอให้ท่านที่ได้อ่านบทความนี้ลองพิจารณาและให้เปอร์เซ็นต์กับตัวเองไปพร้อมกันเลยภารกิจของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลนั้น มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ซึ่งถือว่ามีหน้าที่สำคัญที่จำทำให้้องค์กรไปสู่เป้าหมาย

และวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ แต่ในความจริงนั้นอาจจะพบว่า หลายๆ องค์กรยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากนัก หรือให้ความสำคัญน้อยกว่าเรื่องอื่นๆ

กล่าวได้ว่า “การพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนาคน” Organization Development is Human Resource Development การที่ภารกิจขององค์กรจะสำเร็จได้นั้นก็ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร กล่าวคือการพัฒนาบุคลากรคือ การเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมจากการที่ขาดความรู้ให้เป็นการมีความรู้เพิ่มขึ้น จากการขาดทักษะ ก็เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญมากขึ้น จากขาดความเข้าใจก็มีความเข้าใจมากขึ้น และจากทัศนคติเชิงลบก็มีทัศนคติที่ดีขึ้นกว่าเดิม

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) คือส่วนสำคัญของระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยเทคนิค เครื่องมือ วิธีการต่างๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้มีทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรก็ส่งผลหรือเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงมีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสไตล์ กับวัฒนธรรม องค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดอีกด้วย และการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิผลนั้น ไม่ได้หมายถึงเพียงการฝึกอบรม (Training) เท่านั้น ดังนั้น จึงทำให้มีวิธีการพัฒนารูปแบบของการพัฒนาที่หลากหลายเกิดขึ้น และมีพัฒนาการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

2.11 พัฒนาการ และรูปแบบในการพัฒนา

ก่อนทศวรรษที่ 1960 : รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปใช้เรื่องการฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (On the job training)

ช่วงทศวรรษที่ 1960 : ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร (OD) มีการใช้เทคนิคเครื่องมือสอดแทรก (Intervention) มาใช้ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์หรือทิศทางที่เป็นที่ยอมรับมากนักโดยเฉพาะในประเทศไทย

ช่วงทศวรรษที่ 1980 : กระแสของการพัฒนาบุคลากร หรือ HRD เกิดขึ้น มีรูปแบบที่ผสมผสานหลากหลายวิธีการ เช่น

1. โครงการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development Program) ใช้เทคนิคการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ เพื่อสร้างและพัฒนาผู้บริหารที่ยังไม่ยอมรับหรือไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยการฝึกอบรม (Training) รวมทั้งองค์กรมีความจำเป็นและต้องการนักบริหารที่มีความสามารถ

2. ใช้เทคนิคเครื่องมือสอดแทรกต่างๆ มากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยรูปแบบกิจกรรมต่างๆ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยการทำ Work Simplification, Reengineering กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ QCC, TQM, TPM, 5ส

3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) โดยเห็นว่าหากองค์กรมีการปรับปรุงสภาพการจ้างงาน เงื่อนไขการทำงานให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ก็สามารถเพิ่มผลงานได้ สร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้า ความปลอดภัยในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ปลายทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา : สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนแปลงไปมาก ส่งผลต่อการบริหารองค์กร การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี มีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทิศทางการพัฒนามุ่งไปสู่แนวคิดการพัฒนาองค์กรรูปแบบใหม่มาเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร เช่น การกำหนดสมรรถนะ (Competency) การบริหารผลงาน (Performance Management) การบริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หากพิจารณาถึงระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และบทบาทของ HR หรือนัก HRD ในประเทศไทยโดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชน อาจจัดแบ่งระดับของการพัฒนาและบทบาทได้ 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่หนึ่ง องค์กรที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสูงมาก ซึ่งนัก HR หรือ HRD มีบทบาทในการกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของธุรกิจและฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาธุรกิจ มีระบบการวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน มีการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่หลากหลาย มิใช่เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น และพร้อมที่จะแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบ ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการจัดงบประมาณ สนับสนุนบทบาทของ HR หรือนัก HRD มีความสำคัญมาก

ในการวางแผนพัฒนาระบบ และทำให้บุคลากรทุกระดับยอมรับ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้ทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาศักยภาพของลูกน้องอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินผล

กลุ่มที่สอง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นแผนการฝึกอบรมประจำปีหรือองค์กรที่กำลังพัฒนาไปสู่ระบบ

มาตรฐานคุณภาพจำเป็นต้องจัดทำแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานคุณภาพ องค์กรให้การสนับสนุนงบประมาณพอสมควร บทบาทของ HR หรือนัก HRD มีหน้าที่ในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดทำแผนการพัฒนาคณากร การนำเทคนิคการพัฒนา คณากรที่หลากหลาย เช่น มีระบบการวางแผนการพัฒนาศายอาชีพ องค์กรกลุ่มนี้มีศักยภาพในการ เติบโตในอนาคต

กลุ่มที่สาม องค์กรที่มีการพัฒนาคณากร มีการฝึกอบรมตามความจำเป็นตามโอกาส อาจจะไม่แผนการพัฒนาคณากรที่ชัดเจนอาจจะมีเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาคณากรมีตำแหน่ง HR หรือ HRD รับผิดชอบ แต่มีบทบาทที่จำกัดไม่อาจที่จะนำเสนอแผนกลยุทธ์ได้ หรืออาจจะมี ความสามารถในการจัดทำ แต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอาจจะไม่เห็นความสำคัญหรือไม่พร้อมที่ จะ ดำเนินการรูปแบบการพัฒนาที่ปฏิบัติอาจจะใช้การฝึกอบรมหรือการสอนงาน โดยหัวหน้างาน การจัดส่งคณากรเข้าอบรมสาธารณะ (Public Training) ตามโอกาส รูปแบบของการพัฒนาคณากร อาจจะไม่ใกล้เคียงกับรูปแบบการพัฒนาคณากรยุคก่อนทศวรรษที่ 1960 คือใช้เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น

กลุ่มที่สี่ องค์กรที่ยังไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาคณากร หรือไม่มีงบประมาณ สนับสนุน ไม่มีเจ้าหน้าที่ HR หรือ HRD ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาคณากรจึง ไม่ชัดเจน หรือไม่มีการพัฒนาใดๆ ทำให้คณากรขาดโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาไม่ว่าคำตอบจะ ออกมาว่าอย่างไร องค์กรมีกลยุทธ์ในการพัฒนาคณากรหรือเปล่า รูปแบบในการพัฒนาคณากร ใช้ เทคนิคอะไร และองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคณากรมากน้อยแค่ไหน บทบาทของ HR ใน องค์กรเป็นอย่างไร อยู่ได้กังวลใจ หรือนิ่งนอนใจไปหากคำตอบส่วนใหญ่ไปในทิศทางที่น้อยหรือ ยังไม่มีกลยุทธ์ชัดเจน ไม่ได้หมายความว่าองค์กรล้มเหลว หากเป็นเพียงแต่คุณ ยังไม่ได้เริ่ม หรือทำ แล้วยังไม่สมบูรณ์ต่างหาก ยังมีโอกาสในการพัฒนาเพิ่มขึ้นอีกมากในอนาคต เช่นกันหากคำตอบ ส่วนใหญ่ไปในทิศทางที่มากหรือมีทุกอย่างครบถ้วน คือมีโอกาสพบความสำเร็จ

สรุปแล้วกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอยู่ 6 ขั้นตอน

1. การกำหนดความจำเป็น (Needs Identification) เป็นการคาดหวังหรือรู้ความต้องการ ขององค์กร
2. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge Analysis) เป็นการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรโดยรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหาปัจจัยวิกฤติและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

3. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD Planning) ประกอบด้วยเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Activity Designing) ที่เหมาะสม เพื่อให้ผลการปรับปรุงได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่กำหนด
5. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ (HRD Complementation)
6. การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation) เพื่อทบทวนและหา กลไกช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปโดยราบรื่น โดยประเมินเป้าหมายหรือความจำเป็น ประเมินประสิทธิภาพ กระบวนการ ประสิทธิภาพ ผลกระทบและความพึงพอใจ

2.12 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังนั้นการจะทำให้องค์กรพัฒนาและทำให้อยู่รอดได้ องค์กรจะต้องทำให้ระบบหรือหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรต้องทำงานอย่างสอดคล้องและประสานกันเพื่อให้สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ดังนั้นบุคลากรในองค์กร ต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงบทบาทของตนเอง เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนานี้เองที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ในสมัยก่อนนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าถ้ามีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากแล้ว ก็จะส่งผลให้องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนไปสู่แนวคิด ที่ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องส่งมอบผลลัพธ์ (Delivery Result) ให้แก่องค์กรแทนที่จะส่งมอบแค่กิจกรรมหรืองานเอกสาร บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเชิงรุกมากขึ้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเข้าไปช่วยกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ แก่องค์กรมากขึ้น (Ulrich, 1998: 29-31) ซึ่งจะเห็นได้จากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผู้เสนอไว้ ดังนี้

Nadler and Nadler (1989: 141-207) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเป็นบทบาทหลักและบทบาทรอง พอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. บทบาทหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) มีบทบาทรอง 3 บทบาทคือ

1.1 ผู้อำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ (Facilitator of Learning) คือเป็นผู้เตรียมความพร้อมในด้านเนื้อหาหลักสูตร สถานที่เรียน เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ทำความคุ้นเคยกับผู้เรียน โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมต่างๆ และประเมินผลการเรียนรู้โดยร่วมกันปรึกษากับผู้เรียน

1.2 ผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Designer of Learning Program) คือเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานหลัก (Line Management) ในการรวบรวมข้อมูลหาความจำเป็นในการเรียนของผู้เรียน การใช้แม่แบบเพื่อออกแบบกิจกรรมอย่างเหมาะสม โดยปรึกษากับผู้จัดการ 13 สายงานหลักและผู้เรียน ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาหลักสูตร การออกแบบประเมินผล การเรียนรู้ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้

1.3 ผู้พัฒนากลยุทธ์การสอน (Developer of Instructional Strategies) เป็นผู้จัดเตรียม และตรวจสอบอุปกรณ์ด้านการเรียนรู้ เสนอแนะเทคนิควิธีที่ใช้ในการสอน พัฒนาการเตรียมการ หรือยอมรับในกลยุทธ์การสอน ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสอน ร่วมมือกับผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสอน

2. บทบาทหลักเป็นผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Manager of HRD) มีบทบาท รอง 4 บทบาท

2.1 ผู้กำกับดูแลโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Supervisor of HRD Programs) เป็นผู้ร่วมมือกับผู้จัดการสายงานต่างๆ เพื่อพิจารณาปัญหาของผู้เรียน แสดงความคิดเห็นและกำกับดูแลการจัดโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย รวมถึงกำกับดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจัดทำระบบบันทึกและรายงานข้อมูลต่างๆ

2.2 ผู้พัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developer of HRD Personal) เป็นผู้จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้กับพนักงานที่ทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งที่เป็นพนักงานประจำพนักงานชั่วคราว สังเกตการณ์ปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงาน จัดทำแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับกิจกรรมนอกองค์กรและจัดเตรียมหนังสือและเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรใช้ในการศึกษา

2.3 ผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและการเงิน (Arranger of Facilities and Finance) เป็นผู้ประเมินความจำเป็นและจัดเตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งจัดทำรายงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานครั้งต่อไป

2.4 ผู้รักษาความสัมพันธ์ (Maintainer of Relation) เป็นผู้ที่ติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ทำการรักษาสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องทั้งกับบุคลากรภายในองค์กร เช่น พนักงาน และบุคคลภายนอกองค์กร เช่น โรงเรียน หรือ สถาบันการศึกษาต่างๆ เพราะเป็นแหล่งแรงงานในอนาคต

3. บทบาทหลักเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) มีบทบาทรอง 4 บทบาท

3.1 ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้มาใช้บริการ

3.2 ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด ในการแก้ปัญหา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้มาใช้บริการ

3.3 ผู้กระตุ้น (Stimulator) เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้มาใช้บริการเห็นปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และช่วยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร

3.4 ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้ทำให้ผู้จัดการสายงานเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้แล้วสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของอเมริกา (American Society for Training and Development: ASTD) ได้ทำการสำรวจบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ครั้ง ในปี ค.ศ. 1976, 1983 และ 1989 โดยการสำรวจปีค.ศ. 1976 ได้ระบุบทบาทหน้าที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 14 ด้าน ในปี ค.ศ.1983 ได้ระบุบทบาทหน้าที่สำคัญทั้งหมด 15 บทบาท เรียกว่า “ตัวแบบเพื่อความเป็นเลิศ (Models for Excellence)” และในปี ค.ศ. 1989 ASTD ได้ทำการสำรวจอีกครั้ง โดยใช้ชื่อการศึกษาว่า “บทบาทต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Roles in HRD)” สามารถสรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ไว้ดังนี้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2537 : 25-27)

1. ผู้ประเมิน (Evaluator) คือ เป็นผู้ระบุขอบเขตประสิทธิภาพประสิทธิผลของการฝึกอบรมและผลกระทบที่ได้รับ

2. ผู้เกื้อหนุนกลุ่ม (Group facilitator) คือ เป็นผู้บริหารจัดการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กิจกรรมอื่นๆ ที่สร้างความรู้สึกที่ดีแก่สมาชิกกลุ่ม

3. ผู้ให้คำปรึกษา (Individual Counselor) คือเป็นผู้ช่วยให้บุคคลประเมินสมรรถภาพ
ศักยภาพ และเป้าหมายในอาชีพตน
4. ผู้สอน (Instructor) คือเป็นผู้ให้ข้อมูลและชี้แนะประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดวางไว้
5. ผู้เขียนหลักสูตรการสอน (Instructional Writer) คือ เป็นผู้เลือกและเตรียมสื่อ เนื้อหา
และอุปกรณ์การสอน
6. ผู้จัดการการฝึกอบรม (Manager) คือ เป็นผู้บริหารทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การ
ฝึกอบรมดำเนินไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้
7. นักการตลาด (Marketer) คือ เป็นผู้ขายความคิดชุดการฝึกอบรม กิจกรรมหรือ
โครงการให้บริการต่างๆ กับลูกค้าที่สนใจ
8. ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ (Media Specialist) คือ เป็นผู้ผลิตสื่อเผยแพร่ประโยชน์และวิธีใช้
อุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการฝึกอบรม
9. นักวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) คือ เป็นผู้ประเมินความจำเป็นในการ
ฝึกอบรม ประเมินความแตกต่างระหว่างมาตรฐานงานกับการปฏิบัติ
10. ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Agent) คือ เป็นผู้ที่เผยแพร่
แนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กรและโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติ
11. ผู้บริหารโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Administration)
คือเป็นผู้จัดการให้โครงการฝึกอบรมเป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
12. ผู้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Designer) คือเป็นผู้ที่
เตรียมวัตถุประสงค์ เนื้อหา เลือกและจัดลำดับกิจกรรม
13. นักวิจัย (Researcher) คือ เป็นผู้ที่พัฒนา ทดสอบข้อมูล ความรู้ และเทคโนโลยี
ใหม่ๆ ที่ช่วยในการฝึกอบรม
14. นักยุทธศาสตร์ (Strategist) คือ เป็นผู้ที่กำหนดแผนระยะยาวเกี่ยวกับแนวทาง
โครงสร้าง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม
15. นักวิเคราะห์งาน (Task Analysis) คือ เป็นผู้ที่ระบุกิจกรรมของงาน และมาตรฐาน
ที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จในโครงการการฝึกอบรม
16. นักทฤษฎี (Theoretician) คือ เป็นผู้รอบรู้ พัฒนา ทดสอบ และประยุกต์ทฤษฎีที่
เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้
17. ผู้ก่อให้เกิดการถ่ายโอน (Transfer Agent) คือ เป็นผู้ที่ช่วยให้บุคคลประยุกต์สิ่งที่ได้
จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler and Nadler และ ASTD นั้นเป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ และบทบาทหนึ่งเหล่านั้นมักเป็นการทำงานเชิงรับหรือเป็นเพียงผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรเท่านั้น

แต่เมื่อองค์กรประสบกับการแข่งขันอย่างรุนแรง กระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของตลาดและเทคโนโลยี ที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยการทำให้โครงสร้างองค์กรแบนราบลงกว่าเดิม มีความเป็นระบบราชการน้อยลง แต่ต้องมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้รวดเร็วขึ้น ความต้องการใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มากที่สุด จากแนวคิดที่มองว่า คนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สร้างจุดแข็งให้กับองค์กร ปัจจัยความท้าทายต่างๆ เหล่านี้ ส่งผลให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงจาก “แผนกฝึกอบรม” มาเป็น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” (Gilley and Maycunich, 2000:7) เมื่อแนวคิดการทำงานด้านทรัพยากรเปลี่ยนเป็นเชิงรุกมากขึ้น พร้อมกับมีความต้องการที่จะผลักดันให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความเป็นมืออาชีพ นักวิชาการ หลายท่านจึงได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ไว้ดังนี้

Ulrich (1998: 32-41) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Becoming a Partner in Strategy Execution) คือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็น คนกลางคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็น สถาปนิกในการกำหนดแบบแผนการดำเนินงานขององค์กร เช่น การกำหนดรูปแบบ (Framework) ขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจ

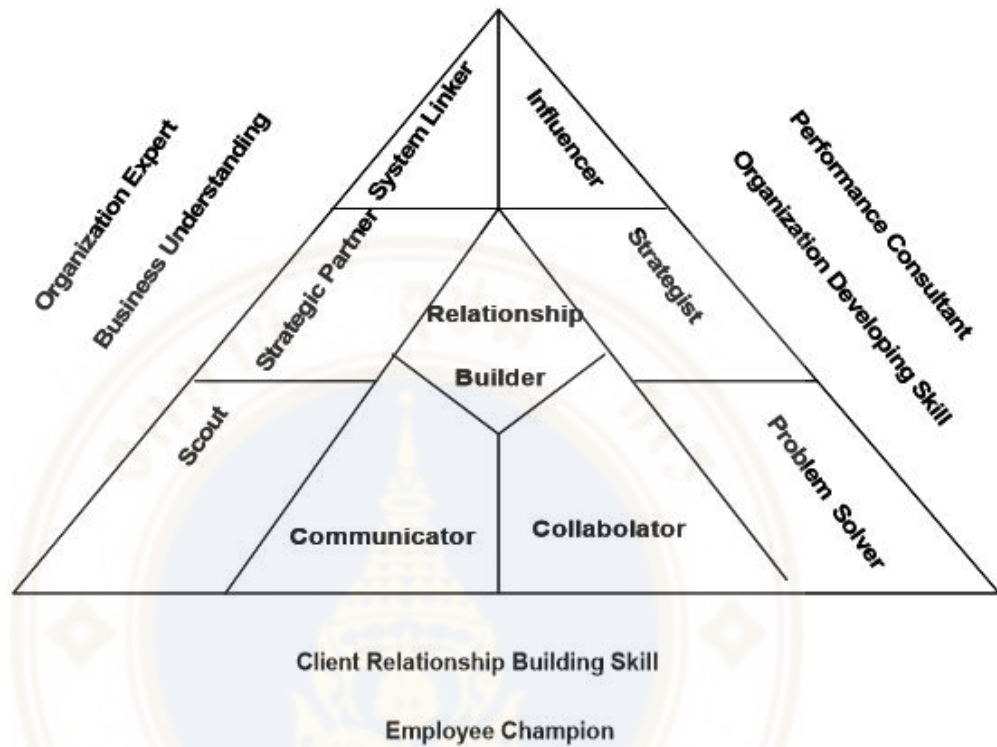
นอกจากนี้แล้วยังต้องมีบทบาทเป็นผู้ตรวจสอบองค์กร (Organizational Audit) ว่าการดำเนินงานขององค์กรไปถึงจุดหมายที่เขียนไว้ในแผนงานหรือไม่ รวมทั้งต้องเป็นส่วนหนึ่ง ของการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ คือการนำเสนอวิธีการที่จะนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีว่าอะไรควรทำก่อนหรือหลัง

2. เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน (Becoming an Administrative Expert) บทบาทนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงาน จะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนเองและขององค์กร โดยการพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง

3. เป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Becoming an Employee Champion) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทกับทำงานอย่างเต็มที่ สิ่งที่ต้องทำก็คือ การจัดการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารขององค์กรได้เข้าใจถึงความสำคัญของขวัญ และกำลังใจของพนักงาน และวิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น ในกรณีที่เกิดปัญหา กับพนักงาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องหาสาเหตุพร้อมเสนอแนะวิธีการแก้ไข รวมทั้งยัง ต้องเป็นตัวแทน และเป็นเสียงให้พนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารองค์กร

4. เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Becoming a Change Agent) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ประสานงานให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ต้องพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นประโยชน์สำหรับทุกคน พยายามสร้างความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานทุกคน พยายามเปลี่ยนความกลัวของพนักงานให้เป็นความตื่นเต้นที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่ รวมทั้งยังต้องนำเสนอรูปแบบความเปลี่ยนแปลง (Change Model) ประสานงานและชี้แนะเพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้แนวความคิดของ Ulrich สอดคล้องกับแนวความคิดของ ศุภณัฐ ชูชินปราการ (2544: 51-57) ที่เห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่นั้นต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นผู้สนับสนุนพนักงาน และเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง แต่ ศุภณัฐ ชูชินปราการ มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีบทบาทอื่นเพิ่มเติมอีกหนึ่งบทบาท คือ บทบาทของการเป็นนักการตลาด (Becoming a Marketer) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่รู้ว่าหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรมีความ ต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์แบบใดบ้าง เพื่อที่จะได้จัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามที่หน่วยงานต้องการ เพราะหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรเปรียบเสมือนลูกค้าของหน่วยงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่ Gilley and Maycunich (2000: 316 – 325) ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในแนวทางเดียวกับ Ulrich แต่ทั้งนี้ได้เสนอว่าบทบาทหลักของ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียง 4 บทบาทนั้นยังไม่เพียงพอในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ Gilley and Maycunich ได้เสนอว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทหลักประกอบด้วย การเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Expert) การเป็นผู้สนับสนุน

พนักงาน (Employee Champion) และการเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant) โดย 3 บทบาทหลักนี้ประกอบไปด้วย 9 บทบาทรอง สามารถแสดงได้ตามรูป



ภาพที่ 2.1 พีรามิดบทบาทหลักบทบาทรองและขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
แหล่งที่มา: Gilley, and Maycunich, A.2000.

1. บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Expert)

บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร คือ การมีความรู้ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร เข้าใจในทฤษฎี ระบบและเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร มีความตื่นตัวด้านการเมืองภายในองค์กรคือ การเป็นผู้ประสานประโยชน์ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง 3 บทบาท คือ

1.1 การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) จะทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสรรค์ค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อคอยช่วยเหลือสมาชิกขององค์กรในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน กำหนดความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการนำสิ่งเหล่านี้ไปสู่แผนการปฏิบัติงานด้วย

1.2 การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงปัจจัยสำคัญ ต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในกา

สื่อสารให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงผลประโยชน์ของกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้จัดเตรียมนวัตกรรมต่างๆ สำหรับองค์กร

1.3 การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker) จะต้องเป็นผู้ช่วยเหลือให้ฝ่ายแผนก และหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างสามัคคีในการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งๆไว้ โดยการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์กร ทำงานร่วมกันอย่างประสานกลมกลืน

2. บทบาทการเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Champion)

การเป็นผู้สนับสนุนพนักงานเป็นบทบาทที่จะต้องช่วยเหลือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับพนักงานอย่างสมดุลกับความต้องการของงาน (Work Demand) โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง 3 บทบาทคือ

2.1 การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) คือการเป็นผู้สร้างให้สมาชิกในองค์กรเกิดความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้า (Client Relationship) คือการทำให้สมาชิกใน องค์กรมีความเชื่อถือและพร้อมที่จะรับคำแนะนำจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการ พัฒนาให้สมาชิกใน องค์กรเกิดทักษะการคิดแบบวิเคราะห์

2.2 การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator) จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร โดยจะต้องฟังและถามคำถามที่เหมาะสมรวมทั้งสามารถนำเสนอความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน

2.3 การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) จะต้องเป็นผู้ให้สมาชิกในองค์กรเกิดความตื่นตัวและพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้าให้อยู่ในเชิงบวกและมีประสิทธิภาพ

3. บทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant)

การเป็นที่ปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาและประยุกต์การทักษะและขีดความสามารถในการให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงาน และต้องเป็นผู้ที่ประยุกต์การให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจกระบวนการของการให้คำปรึกษา โดยบทบาทนี้มี 3 บทบาทรอง คือ

3.1 การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อ ความคิดการริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่มีคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเหมาะสมในการ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร

3.2 การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงความต้องการขององค์กร โดยการพัฒนาความคิดริเริ่มเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร รวมทั้งต้องประเมินผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

3.3 การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver) จะต้องเป็นผู้พยายามต่อสู้และชี้ให้ สมาชิกในองค์กรเห็นถึงสิ่งที่ปัญหา และเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหา และ เตรียมวิธีการในการแก้ปัญหานั้นด้วย

Jackson and Schuler (2003: 666-671) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าควรมีบทบาทดังต่อไปนี้

1. บทบาทด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Role) คือ ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจสิ่งแวดล้อมของธุรกิจและขององค์กร ต้องรู้จักตลาดและประเด็นทางธุรกิจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักวิธีการและมีความสามารถในการนำความรู้ทางด้านกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2. บทบาทด้านการส่งเสริมให้นำไปใช้ และให้คำปรึกษา (Enabler and Consultant Role) คือเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานได้เป็นอย่างดี สามารถพัฒนาและบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงของการปฏิบัติและเชิงนโยบาย สามารถจัดเตรียมข้อมูล ทางด้านทรัพยากรมนุษย์และให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการสายงานได้ สามารถให้คำปรึกษาและ แนะนำพนักงานได้ รวมถึงรู้และเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน

3. บทบาทด้านการตรวจสอบและรักษา (Monitoring and Maintaining Role) ต้องมีความรับผิดชอบและแน่ใจว่าวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีมาตรฐานสูงและ ถูกต้องตามหลักจริยธรรม ต้องทำให้แน่ใจว่ามีความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับพนักงานเป็น อย่างดี ช่วยเหลือองค์กรในการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างวัตถุประสงค์ร่วม รวมทั้งต้องตรวจสอบ ทัศนคติของพนักงานและใส่ใจต่อเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ

4. บทบาทเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Role) มีความคิดริเริ่ม พร้อมที่จะลงมือปฏิบัติงานเสมอ หาวิธีการที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรมีความพึงพอใจมากขึ้น สร้างระบบวัดต่างๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และต้องคำนึงเสมอว่าได้ใช้วิธีการเชิงรุกในการนำ 20 เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทบทวนการปฏิบัติงานและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

5. บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลงและความรู้ (Change and Knowledge Facilitator) ต้องมีความสามารถที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถพร้อม ในเวลาที่องค์กรต้องการใช้ความสามารถนั้น รวมทั้งต้องให้คำแนะนำด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรช่วงระยะแรกนั้นจะเป็นลักษณะการทำงานเป็นเชิงรับ อาจเนื่องมาจากงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสาย งานที่พัฒนามาจากงานบริหารบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานประจำวัน (Day-to-Day) ที่เน้นงานด้านการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และสุขภาพความ ปลอดภัย จนกระทั่งเกิดการตื่นตัวทางด้านเศรษฐกิจมากขึ้น หลักการเศรษฐศาสตร์ในยุคต้นๆ มองว่าคนเป็นทุนอย่างหนึ่งงานบริหารบุคคลจึงเปลี่ยนมาเป็นงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่เน้นการบริหารคนในองค์กร (รุ่งฤดี ศรีไพศาล, 2538 : 36-40) ต่อมาเมื่อการแข่งขันทางธุรกิจ เปลี่ยนจากการแข่งขันด้านการผลิตที่มีคุณภาพไปสู่การ แข่งขันในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึง เด่นชัดขึ้น และมีบทบาทการทำงานที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย ก็ได้มีความสนใจและศึกษาถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน โดยโชคดี เดชกำแหง (2543 : 28) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 21

สิ่งที่เป็นอย่าง	สิ่งที่คาดหวัง
1. เป็นผู้สนับสนุนการทำงาน (Back Office)	1. เป็นผู้มีที่วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Business Vision)
2. มีการทำงานแบบ Cost Center	2. มีการทำงานแบบ Profit Center
3. ขาดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	3. เป็นผู้ที่สร้างนวัตกรรมและทำงานเชิงรุก
4. ไม่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง	4. เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีฐานะเป็น Catalyst
5. ไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นคณะกรรมการบริหาร	5. ได้รับการยอมรับจากระดับสูงในการเป็นคณะกรรมการบริหาร
6. ขาดภาวะผู้นำ และยังไม่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	6. เป็นผู้สร้างเครือข่ายซึ่งจะดึงความร่วมมือและความสำเร็จทางธุรกิจ

ที่มา : โชคดี เดชกำแหง, 2543. “ภารกิจ บทบาทและความรู้ความสามารถของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 21”. วารสารการบริหารคน. 21,(3). ก.ค.-ก.ย.43 : 26-32

จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนจาก “หน้าที่นิยม” (Functionalism) มาสู่บทบาทงานที่มี ลักษณะ

“เชิงกลยุทธ์” มากขึ้น โดยสมบัติ กุสุมาวดี (2540) ได้เสนอบทบาทของนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ แนวใหม่ในการที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. เป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Facilitator) คือ แสดงบทบาทในเชิงรุก มากขึ้น โดยมีบทบาทเป็นหัวหน้าแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วม ในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมี คุณสมบัติสำคัญคือ ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ในการคิดแบบผู้ประกอบการ

2. ลดความสำคัญของการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom-Based Training) แล้วหัน มาสนใจการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กร ได้มีโอกาส เรียนรู้ ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ยังให้คงการฝึกอบรมในห้องเรียนไว้ เพราะการฝึกอบรมยังเป็น เทคนิควิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐาน และสามารถแก้ไขปัญหาการขาด ทักษะได้ (Skill Shortage) โดยองค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็น ศูนย์กลางของการเรียนรู้ ที่สามารถจะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม

3. เพิ่มบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ทั้งในการสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ ออกแบบโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ออกแบบระดับที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และทำหน้าที่เป็นฝ่าย สนับสนุนและให้คำปรึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

4. พัฒนาพนักงานให้มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบในการทำงาน โดยเน้นความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เอาใจใส่ต่อการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก

5. เปลี่ยนแปลงขนาดและจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งเปลี่ยนวิธีคิดและ วิธีการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ และเพิ่มขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น พร้อมกับ กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผู้บริหารตามสาย งานต่างๆ และ พนักงานจะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

6. มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายสำคัญ คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Performance Improvement)

ทั้งนี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์กรมากขึ้นตามบทบาท ที่ มีความสำคัญมากขึ้นด้วย ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ จริยธรรมในวิชาชีพ เพื่อชี้นำและควบคุมการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในวิชาชีพของตน และ เป็น

กรอบกำหนดถึงบทบาทที่ควรทำและไม่ควรทำ ซึ่งมีหลักจริยธรรม 5 ประการ ดังนี้ (วิระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2537 : 32)

1. ความเป็นอิสระ (Autonomy) มีความเป็นอิสระในความคิดและการกระทำของตน แต่ต้องเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น
2. ความเมตตา (Beneficence) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำอะไรถึงจะ สร้างประโยชน์สุขให้แก่ผู้อื่น ควรระบุความสำเร็จและความบกพร่องของโปรแกรมการฝึกอบรม ในเชิงสร้างสรรค์
3. กรุณาธรรม (Nonmaleficence) ไม่ก่อให้เกิดทุกข์ต่อผู้อื่น ไม่ควรออกแบบการฝึกอบรมที่ใช้ทรัพยากรสูง ใช้เวลานานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
4. ความยุติธรรม (Justice) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องไม่เลือกปฏิบัติ คือต้องปฏิบัติกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน
5. ความภักดี (Fidelity) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะรักษาสัญญา จงรักภักดี ต่อบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและตามทรัพยากรที่มีอยู่

จากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความเห็นตรงกันว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเปลี่ยนบทบาทการทำงานจากการมุ่งกิจกรรม (Activities-Based) ไปสู่การทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result-Based) ให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะการทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์นั้นนอกจากจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพขึ้นกว่าเดิมแล้ว ยังเป็นส่วนที่ทำให้สมาชิกและผู้บริหารในองค์กรเห็นคุณค่าในงานทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น หนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงาน ระดับปฏิบัติการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชน

ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุมในประเด็นต่างๆ ตามที่ต้องการ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (Documentary) เพื่อศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยทำการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ งานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาบุคลากร โดยเป็นทั้งผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อนำมาประกอบกับข้อมูลที่ศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

3.1 ขั้นตอนการศึกษางานวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรที่นำมาใช้ในการศึกษา

3.2.2 การกำหนดขนาดตัวอย่าง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ขั้นตอนการศึกษางานวิจัย

งานวิจัยในหัวข้อ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม” นี้มีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาวิจัย โดยแจกแจงเป็นรายละเอียดแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

3.1.1 การวิเคราะห์ที่มาและความสำคัญของปัญหา โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลหน้าที่และบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยทำการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและสอบถามจากเจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน เพื่อหาข้อมูลในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงานและนำมาสรุปเป็นที่มาของงานวิจัยเพื่อกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3.1.2 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร (organization structure) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย (vision, mission, goal) แรงจูงใจ (motivation) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทรัพยากร (resource) วัฒนธรรมองค์กร (culture) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ผู้นำ (leadership) ลูกค้า (customer) เทคโนโลยี (technology) นวัตกรรม (innovation) และได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาเป็นกรอบงานวิจัย

3.1.3 การพัฒนาเครื่องมือในงานวิจัยและการสัมภาษณ์เชิงลึก จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือในงานวิจัยและการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.1.4 การวิเคราะห์และสรุปผลวิจัย การนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยและนำเสนอข้อเสนอแนะ

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรที่นำมาใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเอกชน จำนวน 10 คน

3.2.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือบุคลากรฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้ ได้ทำการวิจัยในเชิงคุณภาพโดยการใช้ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งข้อคำถามใน

แบบสอบถาม ได้มาจากการศึกษางานวิจัยในเรื่องของปัจจัยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมองค์กร เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการรวบรวมข้อมูล 2 แบบ ได้แก่

3.4.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชน ในช่วงวันที่ 15 - 27 มีนาคม 2562 ผ่านการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า 6 ราย ผ่านการสัมภาษณ์แบบกลุ่มอีก 4 ราย ซึ่งการสัมภาษณ์ในแต่ละรายใช้เวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 30 นาที

3.4.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยที่ได้ศึกษามาก่อนหน้านี้ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ผลการศึกษา อาทิ บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้มีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 การสรุปปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview)

การสรุปปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สรุปจากข้อความสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึง และนำมาสรุปประเด็นสำคัญผ่านการเชื่อมโยงกับการศึกษาแนวคิดบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแบบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่าง 10 คน ที่ทำงานในเขตกรุงเทพฯ โดยถามตอบจากประสบการณ์และมุมมองของกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

กลุ่มคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบไปด้วยคำถาม ดังนี้

1. ในองค์กรของท่านใช้กลยุทธ์ แนวคิด หรือหลักเกณฑ์ใดในการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
2. องค์กรของท่านมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร
3. องค์กรของท่านมีแนวทาง วิธีการ กลยุทธ์ใหม่ๆ ใช้ในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร
4. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร
5. ปัจจุบันในองค์กรของท่านมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามแนวทางองค์กรนวัตกรรมในเรื่องดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไรบ้าง
 - 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2) การจัดการองค์ความรู้
 - 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้
6. ท่านมีปัญหา/อุปสรรคในการทำงานตามแนวทางองค์กรนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร
7. ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามองค์กรนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร
8. ท่านคิดว่าท่านสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรนวัตกรรมได้อย่างไร

9. ท่านคิดว่าอะไรคือการวางแผนวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนวัตกรรม
10. ท่านคิดว่าอะไรคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนวัตกรรม
11. ท่านมีความเข้าใจการจัดการความรู้ในเรื่องดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไรบ้าง
 - 1) วิสัยทัศน์ทางความรู้
 - 2) การสร้างความรู้
 - 3) การแสวงหาความรู้
 - 4) การถ่ายโอนความรู้
 - 5) การจัดเก็บความรู้
12. ท่านคิดว่าอะไรคือองค์ประกอบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยทำการวิจัยโดยสอบถามความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 10 คน ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	บริษัท
คนที่ 1	Team Leader: Human Resource Development	เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)
คนที่ 2	Senior Officer: Human Resource Development	CK Power Public Company Limited
คนที่ 3	Senior Officer: Human Resource Development	เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)
คนที่ 4	Supervisor: Human Resource Development	เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)
คนที่ 5	Assistant Team Leader: Human Resource Development	เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)
คนที่ 6	Head of: AP Academy and Human Resource Development	เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)
คนที่ 7	พนักงานระดับปฏิบัติการอาวุโส	บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย)
คนที่ 8	พนักงานระดับปฏิบัติการอาวุโส	บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย)

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	บริษัท
คนที่ 9	ผู้ช่วยผู้จัดการ	บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย)
คนที่ 10	ผู้ช่วยผู้จัดการ	บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย)

และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

1. ในองค์กรของท่านใช้กลยุทธ์ แนวคิด หรือหลักเกณฑ์ใดในการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ปี2019 outward mindset ที่ผ่านมาใช้ make it happen เราทำได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานโดยใช้ตั้ง SMART goal ร่วมกับการประเมินผลประจำปีและมีการทำ IDP ร่วมกันระหว่างพนักงาน หัวหน้างาน และ HR”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...ในบริษัทใช้หลัก KPI ในการวัดผลพนักงาน โดยแต่ละฝ่ายแต่ละคนก็จะได้ KPI ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับเนื้อหาของฝ่ายนั้นๆ ซึ่งหากพนักงานคนไหนหรือฝ่ายใดสามารถสร้างผลงานได้ตรงตาม KPI ก็จะถือว่าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งนั่นหมายถึงเงินและโบนัสที่จะตามมาในทุกๆปี โดย KPI ที่บอกไปเบื้องต้นนั้นมีหลักการหรือแนวคิดที่บริษัทพยายามที่จะผลักดันให้เกิดขึ้นในองค์กรและปรับใช้กับทุกระดับ เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานของคนนั้นคือ Design Thinking และ Outward Mindset ที่ถือเป็น 2 แนวทางที่จะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของคนดีและพัฒนาขึ้นไปอีก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...ในองค์กรของเราใช้หลักการ 2 อย่างเป็นแกน เพื่อการพาคนและองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ คือ Design Thinking เป็นหลักการสำหรับกระบวนการทำงาน โดย Design Thinking จะทำให้พนักงานเข้าใจ user ของตัวเองมากขึ้น นำไปสู่กระบวนการในการสร้าง solution และแก้ไขปัญหาที่ตอบโจทย์มากที่สุด อีกแนวคิดคือ Outward Mindset คือรูปแบบการคิดที่องค์กรอยากจะพาไปข้างหน้า หลักการนี้จะทำให้คนในองค์กรเข้าอกเข้าใจกัน เห็นใจกันในการทำงานมากยิ่งขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ใช้ KPI ในการวัดผลและเป็นตัวกำหนดแนวทางการทำงานของทุกฝ่าย โดยสัดส่วน KPI ของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไปตามงาน และตามตำแหน่งงาน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ยังเป็นกรอบการบังคับกันไป ให้ทำตามที่องค์กรต้องการและกำหนดเอาไว้แล้ว เพราะถ้าหากคิดอะไรใหม่ๆ ได้ แต่ไม่ได้อยู่ในกรอบ KPI ทำไปก็ไม่ได้อะไรกลับมาอยู่ดี ดังนั้นคนเลยเลือกที่จะทำตาม KPI ที่เค้าได้รับ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...เราก็ใช้หลักการบริหาร โดยการใช้เรามีพาร์ทเนอร์เป็นมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เราก็เลยใช้หลักการความคิดแบบ Design Thinking ทำให้คนเน้นไปที่ user หรือลูกค้าเป็นหลัก ไม่ว่าจะทำงานอยู่หน้าบ้านหรือหลังบ้าน ตอนนี้เราก็จะมีโปรแกรม Original U ที่จะทำให้ทุกคนมีเวทีเป็นของตัวเอง ได้ฉายแสงในสิ่งที่อยากทำอยากพัฒนาในกับองค์กร ตรงนี้เค้ามองว่ามันจะเป็นคลื่นค่อยๆ พัฒนาแล้วทำให้คนกล้าและคิดอะไรใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานแบบมีนวัตกรรม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...ใช้หลักการ Toyota way ในการทำงาน เพื่อให้ทั้งการทำงานและด้านของคนประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...การกำหนดเป้าหมาย หรือ KPI ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และกำหนดแผนพัฒนาตนเอง (IDP) ร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...เน้นการพัฒนาทักษะ และเพิ่มความรู้ ให้กับพนักงานโดยตรง โดยการให้ความรู้กับพนักงาน ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหน้างานโดยตรง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้าโปรแกรมการพัฒนาพิเศษ โดยการมอบหมายให้รับผิดชอบโปรเจกพิเศษต่างๆ”

2. องค์กรของท่านมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...มีปัญหา ไม่สามารถรักษา talent ขององค์กรไว้ได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...การทำ IDP สำหรับ functional ยังไม่ได้รับความร่วมมือในการวางแผนระยะยาว”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...มีแน่นอน ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือ เรื่องความแตกต่างของคนในองค์กร พื้นฐานที่ไม่เท่ากันของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน หรือแม้กระทั่ง mindset ในการทำงานของแต่ละคนก็แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นความยากในการบริหารจัดการความแตกต่างของบุคคลในบริษัท”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...มี สำหรับการบริหารงานบุคคลนั้น เกิดจากหลายๆ ปัญหา ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร เพื่อให้ได้งาน การบริหารจัดการทีมระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องหรือแม้แต่การทำงานข้ามสายงานหรือฟังก์ชันงานก็ตาม ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หรือเกิดความไม่เข้าใจในการทำงานต่างๆ ตามมา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...มี เนื่องจากมีจำนวนพนักงานค่อนข้างมากในฝ่ายงาน และมีความแบ่งแยกการทำงานกันออกไป ทำให้แต่ละฝ่ายล้วนมุ่งไปที่ผลลัพธ์ของทีมตัวเอง โดยไม่ได้ใส่ใจต่อเป้าหมายกลางร่วมกัน ทำให้สุดท้ายเวลาทำงานมันไปไม่สุด บางทีมสำเร็จแต่บางทีมก็ไม่สำเร็จ พอสรุปมาเป็นส่วนกลางมันก็ก็กลายเป็นไม่สำเร็จร่วมกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...มี คือเมื่อมองภาพเป้าหมายหลัก เอาแค่เฉพาะของ HR มันก็ไม่ได้มีความชัด ถ้าสำหรับเป้าขององค์กรก็มีเป้าที่อยากไปเป็นตัวเลขแต่ยังเป็นเป้าที่ทุกคนจะมาร่วมกันยังต่อเป็นจิ๊กซอว์ไม่ได้ เพราะฉะนั้นมันเป็นเห็นเป็นชิ้นๆ ไม่ได้เห็นเป็นภาพเดียวกันในการทำงาน และองค์กรเรานั้นยังมีการที่ต้องสั่งการมาจากด้านบน คนถึงจะทำ เพราะฉะนั้นถ้าไม่ได้สั่งจริงๆ คนก็อาจจะไม่ทำ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...มีในเรื่องการบริหารจัดการผู้ที่มีอาวุโสมากๆ ในแผนก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...มี ในหน่วยงานมีทั้งพนักงานรุ่นเก่า และรุ่นใหม่ จะมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหาร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...อุปสรรคในองค์กร จะเป็นในเรื่องของการเน้นผลผลิต มากกว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...มี คือไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างทั่วถึง”

3. องค์กรของท่านมีแนวทาง วิธีการ กลยุทธ์ใหม่ๆ ใช้ในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...เน้นในเรื่อง development จาก top down โดยใช้ outward mindset และ design thinking เป็นแกนนำพาไป เพื่อทำงานแบบ cross functional ให้ดีขึ้น และใช้ design thinking เพื่อหานวัตกรรม service ใหม่ ๆ ตอบ unmet needs ของลูกค้า”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...เอาแนวคิดของการพัฒนา mindset เข้ามาช่วย โดยการจัด classroom training ให้กับพนักงานทุกระดับ ทุกคนในองค์กร เพื่อวางรากฐาน ควบคู่กับการวางทำ training roadmap”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...แนวทางหรือวิธีคิดที่เรานำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหามาและการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้นก็คือ Design Thinking และ Outward Mindset อย่างที่กล่าวไปเบื้องต้น โดย Design Thinking เนี่ยเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้พนักงานของเราสามารถคิดอย่างเป็นระบบและลงมือทำจริงผ่านกระบวนการออกแบบความคิดนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่หรือแม้กระทั่งการพัฒนาขั้นตอนการทำงานของตัวเองก็ได้ โดยแนวคิดแบบ Design Thinking นี้เรามี partner เป็น SEAC ที่ได้รับการ certify จาก Stanford U. เป็นแนวคิดที่ innovator ทั่วโลกใช้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นมา ส่วนอีกแนวคิดที่เราใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรรวมทั้งประสิทธิภาพขององค์กรนั่นก็คือ Outward Mindset การที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้า สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมั่นคง นั้นหมายความว่าคนในองค์กรของเราต้องเข้มแข็งและมีศักยภาพก่อน รักกัน ไม่ตีกัน ช่วยกันเพื่อผลักดันให้องค์กรพร้อมในการแข่งขัน Outward Mindset จะมาช่วยตรงนี้ ช่วยให้พนักงานของเรามองคนเป็นคน รู้จักเห็นอกเห็นใจ ทำงานแบบเอาใจเข้ามาใส่ใจเรา เพื่อให้สามารถทำงานแบบ collaborative กันได้ โดยผลลัพธ์สุดท้ายแล้วพนักงานก็ทำงานแบบสบายใจ บริษัทได้ผลลัพธ์และลูกค้าก็ได้สิ่งที่ตอบโจทย์ win-win กันทุกฝ่าย มี quality of life”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...เรามีการนำ Online Learning เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อลดข้อจำกัดในการเข้าถึงการเรียนรู้ของพนักงาน โดยมีทั้งแพลตฟอร์มของตัวเองที่มีหลักสูตรจาก Academy เพื่อให้พนักงานเรียนรู้ในส่วนของ Functional และหลักสูตร Soft Skills อื่นๆ ก็มาจาก Learning Center ที่เป็นพาร์ทเนอร์ของเราเอง ซึ่งหลักสูตรต่างๆ ในนั้นก็มาจากต่างประเทศ มีเนื้อหาที่เข้มข้น และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...มีการใช้แนวคิด OUTWARD MINDSET ในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนมองไปในทิศทางเดียวกันอย่างเข้าใจกัน โดยหลักการทำงานนี้จะเป็นวัฒนธรรมการทำงานตัวใหม่ที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างผลลัพธ์ร่วมกันให้เกิดขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...ตอนนี้ถ้าเราพัฒนาเรื่อง Soft side ก็จะมีโปรแกรม YoumexU ในการทำงานที่จะมาช่วยวางแผน ซึ่งทุกคนสามารถวางแผนการพัฒนาของตัวเองได้เลย ไม่ว่าจะเป็น 4.0 Skill หรือ Leadership ก็สามารถใช้โปรแกรมนี้ได้เลย ถ้าองค์กรตัวนี้สามารถต่อยอดไปได้และสามารถนำกลับมาปฏิบัติใช้ในงานของตัวเองได้จริงจะดีมาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...2 ways communication (จาก competency appraisal และ performance appraisal)”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...องค์กรได้กำหนด Training Roadmap ให้พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะต้องผ่านกรอบหลักสูตรตามที่กำหนดเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...เน้นการสื่อสารให้เข้าถึงหลายรูปแบบมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทั้งสื่อออนไลน์ เอกสาร แจก การติดบอร์ด หรือการอบรมในห้องเรียน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...พยายามให้พนักงานคิดปรับปรุงงานของคนที่อยู่ในปัจจุบันให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป พยายามให้พนักงานคิดก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเอง”

4. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...มี เข้าใจว่าธุรกิจจะต้องปรับตัว องค์กรต้องหาอะไรใหม่ๆ ลองคิด ลองทำ ให้แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อไม่ให้ถูก disrupt และเกิดการแข่งขันได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...การนำความรู้ หรือแนวความคิดใหม่ๆ ทั้งที่เป็น trend ใหม่จริงๆ รวมถึงสิ่งใหม่ๆ สำหรับองค์กรเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...ถ้าจะหมายความว่าองค์กรที่คิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลาคิดว่าในประเทศไทยยังมีไม่เยอะ แต่ถ้าจะหมายถึงองค์กรที่พยายามผลักดันให้เกิดนวัตกรรม ก็คงพูดได้ว่ามีเยอะอยู่ เพราะก็อย่างที่ทราบกันดีว่าในปัจจุบันโลกมันเปลี่ยนแปลงเร็วยิ่งกว่าเข็มนาฬิกาเดิน disruption เกิดขึ้นในทุก industry บริษัทไหนที่ปรับก่อน เริ่มก่อน เดินก่อน ก็ถือว่ามีโอกาสในการลองก่อน ไม่ได้บอกว่าสำเร็จก่อนนะ เพราะการจะเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรสักอย่างหนึ่งก็ไม่ใช่เรื่องที่จะเกิดขึ้นได้แบบปุบปับ มันต้องคิดและตกผลึกใช้เวลาลองผิดลองถูกอย่างรวดเร็วประมาณนี้ ไม่งั้นก็ไม่ทันเพราะมันเปลี่ยนแปลงเร็วมาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...องค์กรนวัตกรรมคือองค์กรที่เปิดกว้างทางความคิดให้คนในองค์กรสามารถลุกขึ้นมาเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดรายได้ หรือการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยองค์กรจะมีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศให้เอื้อและส่งเสริมต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านเงินทุน เวลา ความรู้ และอื่นๆ ที่จะทำให้เกิดแนวความคิดนวัตกรรมขึ้น และในท้ายที่สุดก็คือการสร้าง Mindset ของคนในองค์กรให้ทันต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม คนในองค์กรต้องยอมรับ และร่วมกันผลักดันให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...พอเข้าใจอยู่บ้าง ว่าเป็นการสร้างองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์และกระบวนการทำงาน ที่นำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...จริงๆ องค์กรนวัตกรรมมันต้องมีทั้งกระบวนการ (Process) ที่จะพาไปและผู้บริหารต้องเข้าใจจริงๆ ว่ามันมีประโยชน์ ถ้าในองค์กรคนเริ่มเห็นว่าน่าได้นำตัวของ Innovation เข้ามา แต่บางคนก็ยังคงคิดว่ามันยังไม่รอด เพราะฉะนั้นองค์กรแบบนี้ เราจะเห็นว่าบางองค์กรจะมีแผนที่ทำ Innovation เลยซึ่งที่บริษัทเราก็ทำแบบนั้นเหมือนกัน ซึ่งในปีนี้นี่ก็น่าจะมีอะไรใหม่ๆ ออกมา และถ้ามันมีออกมามาจริงๆ คนในองค์กรก็เริ่มจะเห็นแล้วว่านวัตกรรมเหล่านั้นมันสามารถทำให้เกิดรายได้ ออกมาจริงๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...การนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่อง และทันต่อยุคสมัย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...องค์กรที่มีการปรับเปลี่ยน ทางด้านความคิด และการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...เข้าใจว่า คือองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เข้าใจและปรับตัวสำหรับสิ่งใหม่ๆ”

5. ปัจจุบันในองค์กรของท่านมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามแนวทางองค์กรนวัตกรรมในเรื่องดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไรบ้าง

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...มีการส่งเสริมความรู้พนักงานให้รู้วิธีคิดหาวัตกรรม แต่ยังไม่เข้มข้นทุกระดับ เพราะเน้นกลุ่มพนักงาน talent ก่อนเป็น priority สำหรับคนทั่วไปจะรู้แค่พื้นฐาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...Train เกี่ยวกับ mindset ให้พนักงานคิดสิ่งใหม่ๆมากขึ้น ไม่ยึดติดกับกรอบเดิมๆ เพื่อให้ทำงานได้ง่ายขึ้น ดีขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...มีการส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานในทุกระดับ ได้เรียนรู้ Design Thinking การออกแบบความคิดเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่จะช่วยแก้ปัญหา แก้ pain ของลูกค้าได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...องค์กรเรามีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการอบรม การเรียนออนไลน์ การโค้ชซึ่งต่างๆ มากมาย และยังมี Academy ซึ่งสร้างองค์ความรู้ในองค์กรและถ่ายทอดความรู้และพัฒนาทักษะให้กับพนักงานมากมาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...การสร้างขีดความสามารถแก่บุคลากรผ่านทีม HRD ด้วยคลาสเรียนที่หลากหลาย และตอบโจทย์คนทำงานให้สามารถเป็นเครื่องมือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ออกมาได้ ผ่านการเรียน DESIGN THINKING”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...มี แม้กระทั่งเวลาเราไปพรีเซนตงานผู้บริหารเอง เราใช้หลักการ Design Thinking ในการคิด ในการหา pain point หรือวิธีการจะไปต่อ ไม่ว่าจะเป็ prototype หรือ test ซึ่งจะเริ่มเห็นชัดในหลายๆทีมแล้ว ที่นำเอามาใช้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...มีการอบรม core course และ specific เพื่อความเหมาะสมแต่ละบุคคล โดยใช้เทคโนโลยี เข้ามาช่วยบริหารจัดการ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...มีกำหนด Training roadmap สำหรับการพัฒนาพนักงานในองค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...การให้พนักงานเข้าถึงเนื้อหา และบทเรียนต่างๆได้ง่ายขึ้น โดยผ่านการเรียนออนไลน์ (Website ภายในองค์กร)”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...พยายามให้พนักงานปรับปรุงกระบวนการทำงานของตน โดยลดเวลาการทำงาน ใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วย”

2) การจัดการองค์ความรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...มีองค์ความรู้ระดับพื้นฐาน ผ่าน online learning เปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้ด้วยตัวเอง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...บริษัทเรามี Platform Online Learning เพื่อเก็บเป็น KM ให้กับพนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา anytime anywhere และยังช่วยในการแก้ปัญหา เรื่องระยะเวลาในการเดินทางเข้ามาเรียนที่สำนักงานใหญ่เพียงที่เดียวด้วย สิ่งนี้จึงเข้ามาช่วยเติมเต็มช่องว่างตรงนั้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...มีการจัดการองค์ความรู้ต่างๆ มีว่าจะเป็นการสร้าง จัดเก็บ หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ ในอยู่ภายในองค์กร รวมถึงการแสวงหาความรู้หรือวิธีการในการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานเข้าถึง การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...เรามีระบบการเรียนออนไลน์ หรือการเรียนรู้ออนไลน์ให้กับพนักงาน โดยแพลตฟอร์มออนไลน์จะเป็นตัวคลังเก็บความรู้ต่างๆ ของบริษัท”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...เรามี Academy ซึ่งจะเป็นเรื่องของ Function การปฏิบัติงานตามหน้าที่ เช่น วิศวกร เซลล์ ซึ่งส่วนนี้เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ ทำให้คนมี standardize ในการทำงาน แต่ถ้าเป็นความรู้เชิง บางหน่วยงานยังไม่มีการจัดการเก็บองค์ความรู้เหล่านั้น ซึ่งอาจจะมีปัญหาในการทำ Successor ในอนาคต ว่าถ้าคนนี้จะเกษียณ ซึ่งก็มีหลายคน และองค์ความรู้ในองค์กรของเราก็ไม่ได้ถ่ายทอดได้ง่าย ก็อาจจะเป็นอุปสรรคในเรื่องนี้ได้เหมือนกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...มีการรวบรวมองค์ความรู้ sharing Knowledge Management บนเครือข่าย intranet ขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...ให้แต่ละหน่วยงาน แชร้องค์ความรู้ของหน่วยงานตนเอง (Functional development) เพื่อแบ่งปันความรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงานอื่น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...มีการจัดรวบรวมความรู้ ความสำคัญ ของหน่วยงานต่างๆ เผยแพร่ผ่าน sharing กลางขององค์กร เป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับพนักงาน และยังเข้าถึงได้ง่าย พนักงาน สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...ใช้ cloud เข้ามาช่วยให้เข้าถึงง่ายขึ้น”

3) องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...สนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อมาต่อยอดการทำงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...แน่นอนว่าเราส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับได้เรียนรู้ผ่านช่องทางต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Online Learning ที่บอกไปแล้ว และยังไม่มีการส่งพนักงานออกไป train ข้างนอก รวมถึงการเชิญ guest speaker ชื่อดังในด้านต่างๆ เข้ามาบรรยายแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับพนักงานของเรา เพื่อให้ได้แรงบันดาลใจและแง่มุมที่พวกเขาจะสามารถเอาไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้จริงๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...เริ่มจากการมี Academy มีมีจุดประสงค์ในการให้ความรู้กับทั้งพนักงานภายใน องค์กรและคนนอก เช่นนักศึกษาและคนทั่วไป นอกจากนี้ภายในองค์กรยังมีการเรียนรู้ต่างๆ และมีงบประมาณสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีความรู้และทักษะอยู่เสมอ และเรายังมี

Learning Center ที่เป็นพาร์ทเนอร์กับเรา และมหาวิทยาลัย Stanford ที่ร่วมนำหลักสูตรต่างๆ มาพัฒนาด้วย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ที่องค์กรมีสถาบัน ACADEMY ของตัวเองในการถ่ายทอดความรู้เฉพาะ ให้พนักงาน และเราเป็นอสังหาริมทรัพย์เพียงที่เดียวที่มี”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...จากคะแนนที่ทำการประเมินองค์กร พนักงานส่วนใหญ่บอกว่าองค์กรของเราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้โอกาสในการเรียนรู้เยอะ เพราะเรามีทั้งบริษัทลูก SEAC และมี Academy ดังนั้นเราจึงมีความพร้อมที่จะ provide ในเรื่องของความรู้ให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ก็จะพูดในเรื่องนี้ค่อนข้างดี”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...ส่งอบรม นวัตกรรมใหม่ๆ ระบบใหม่ๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...สร้างศูนย์การเรียนรู้ทางธรรมชาติ เพื่อให้บริษัทอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อม และชุมชนเพื่อความยั่งยืน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของหลักสูตรการอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆวันนี้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...พยายามปรับลดเวลาเรียนในห้องให้น้อยลง ส่งเสริมการเรียนนอกห้องเรียนหรือ assign project ให้มากขึ้น”

4) วัฒนธรรมการเรียนรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ยังไม่เข้มแข็งมากเท่าที่ควร ยังต้องอาศัยการผลักดันจากหัวหน้า หรือ hr”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...เป็นหย่อมๆ กลุ่มๆ แต่เราพยายามผลักดันให้ทุกคนแชร์กัน เรียนรู้มากขึ้นผ่าน KM ที่จัดทำขึ้น โดยพยายามทำให้เป็นรูปแบบ two way communication เพราะทุกคนมีองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน เจอเคสหน้างานแตกต่างกัน ทาง HRD ก็พยายามผลักดันอย่างสม่ำเสมอให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...วัฒนธรรมในการเรียนรู้ในแต่ละองค์กรก็ย่อมแตกต่างกัน ที่นี่เราจะมีกลุ่มคนที่เป็นคนที่อยากเรียนรู้จริงๆ อยู่กลุ่มหนึ่ง เห็นได้จากการเข้าอบรมหรือเป็นลำดับต้นๆ ที่เข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ของ HR แต่สำหรับคนที่เหลือจะเรียนรู้จากการทำงานของตัวเองเป็นหลัก โดยเห็นความสำคัญของการทำงานหลัก จึงมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริง (On the Job Training) มากกว่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ยกระดับกิจกรรมที่เสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรม ให้กลายเป็น วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะก้าวไปข้างหน้าหรือขับเคลื่อนสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...จริงๆ เราต้องการจะสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เพราะเราเชื่อว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการ provide ความรู้ให้ แต่ก็อาจจะเป็นกับแค่กลุ่มคนกลุ่มน้อยที่จะอยากเรียนรู้ และต่อยอด เพราะคนส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องงานที่วัดผลได้ในตอนนี้ก่อน สืบเนื่องจากที่เราจัดงาน Guest speaker ก็จะมีคนกลุ่มเดิมๆ และการ sharing ในองค์กรมันก็ยังไม่ตรงนี้ มันก็เลยสืบเนื่องกับการจัดการองค์ความรู้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...มีการ OJT และ OJD สำหรับ new comer”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...มีการเชิญวิทยากรด้านนอก ที่มีประสบการณ์ มาแนะแนว แนะนำข้อมูล และเทคนิคต่างๆ ให้กับพนักงาน ได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...กำหนด Road map ที่ชัดเจน และมีกระบวนการพัฒนาที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น”

6. ท่านมีปัญหา/อุปสรรคในการทำงานตามแนวทางองค์กรนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...มี มีพนักงานที่เป็นตัวแทนได้เข้าไปเรียนรู้ก่อน แต่ยังไม่มั่นใจว่า จะนำมาประยุกต์ใช้งานได้จริงๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...มี เนื่องจากเพิ่งเริ่มวางรากฐาน และเป็นองค์กร ขนาด 1200+ ซึ่งอาจทำให้ implement ได้ช้ากว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า หรือองค์กรที่เริ่มทำมาก่อนหน้านี้แล้ว”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...เรียกว่า Challenge ละกัน มันแน่นอนอยู่แล้วเรื่องความแตกต่างกันของคนในองค์กร ไม่ใช่ทุกคนจะพร้อมเปลี่ยนพร้อมก้าวไปด้วยกัน มันก็เป็นหน้าที่ของเราจะทำยังไงให้พวกเค้าไปพร้อมๆกับเราให้ได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...ปัญหาเรื่องคนยังไม่มี Mindset และความพร้อมที่จะไปสู่องค์กรนวัตกรรมตามที่คาดหวังไว้ เนื่องจากยังไม่มีวัฒนธรรมที่มากพอ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ไม่มี เพราะคิดว่า ธุรกิจทุกวันนี้ล้วนเปลี่ยนแปลงไปเร็ว การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงคือการที่เราต้องลุกขึ้นมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์โลกที่เปลี่ยนไปให้ได้ก่อน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...มีมาก จริงๆ เรากำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้น ก็อาจจะมีปัญหาเรื่องความเข้าใจว่าตอนนี้ที่เราคุยกับผู้บริหาร และสิ่งที่ไปได้ลำบากก็คือวิธีการทำ empathy define ปัญหาเพื่อที่จะพาองค์กรไปสู่นวัตกรรมนั้นจริงๆ เรายังไม่เชี่ยวชาญขนาดนั้น แต่เราก็มี mindset ที่จะริเริ่ม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...มี เพราะ HRD จัดเป็น priority ท้ายสุดในการ focus เพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...มี อุปสรรค เนื่องจากอายุมากแล้ว”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...อุปสรรค คนส่วนมากมีการยึดติดกับระบบการทำงานแบบเก่า เน้นแต่การใช้กระดาษ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...มี ปัญหาคือพนักงานไม่สามารถปรับตัวได้ และมีช่องว่างระหว่างวัยอยู่มาก”

7. ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามองค์กรนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ให้ทดลองทำ project หาที่ปรึกษา mentor ที่เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำระหว่างทาง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...อย่างหนึ่งที่เรารู้สึกอ่อนใจ คือ CEO ของเรานั้นเรื่องนี้และให้ความสำคัญมากๆ ซึ่งนั่นก็ช่วยได้ในระดับหนึ่ง เพราะมันเป็น Mission จากผู้บริหารที่อยากใหมันเกิดขึ้นได้จริงๆ ในองค์กรแนวทางที่จะช่วยได้ เราก็ต้องค่อยๆ ไปทีละหน่วยงาน โดยทำให้ผู้ใหญ่ของแต่ละฝ่ายเห็นถึงความสำคัญของสิ่งที่เราทำและสิ่งที่เค้าจะได้ก่อน ค่อยๆ กระจายลงไปทีพนักงานระดับปฏิบัติการ อันนั้นคือทางหลักที่เราทำอยู่ ซึ่งอีกทางหนึ่งที่เรากำลังทำคือ ด้วยความที่องค์กรของเรามีหลากหลาย generation ซึ่งคนกลุ่มใหญ่ๆ เป็น gen y ที่เค้ากล้าคิดกล้าทำ อยากรู้ อยากลอง เรามี internal project ในองค์กรที่จัดตลอดปีเพื่อให้พนักงานที่มีของแต่ไม่มีเวที ได้กล้าลุกขึ้นมาลองสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆ ถือเป็นอีกทางหนึ่งที่เรากำลังใช้ในการช่วยสร้าง innovation culture ในองค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...สร้างการรับรู้ในองค์กรมากยิ่งขึ้น รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความรู้ในการจะพององค์กรไปสู่เป้าหมายได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ก็ล้มให้เร็วและลุกขึ้นมาทำใหม่ มันเป็นเรื่องของการเรียนรู้และการยอมรับนวัตกรรมมันต้องใช้เวลา และการสร้างองค์กรในเป็นองค์กรนวัตกรรมมันก็ต้องใช้เวลาเช่นกัน กว่าที่ทั้งองค์กรจะมีแนวความคิดที่เหมือนกัน แต่ถ้าเราล้มเร็ว และลุกมาทำต่อได้ งานมันก็เกิดขึ้นได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...ตอนนี้ผู้บริหารสนับสนุนให้เราทำโปรแกรมแบบนี้แล้วก็มีบางคนแนะนำว่าเรามีพาร์ทเนอร์เป็น Stanford ก็อยากจะส่ง professor ที่เก่งๆ ด้านนี้ที่เราขาดไปมาแชร์ทำให้เรามีประสบการณ์ตรงด้านนี้มากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...มี โดยการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และจัดประชุมเพื่อสื่อสารให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...ปรึกษากับผู้บังคับบัญชา มากขึ้น 2 Way communication”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...แนวทางแก้ไขปัญหานั้น สื่อสาร และแสดงให้เห็นคนเหล่านั้นได้เห็นถึงประโยชน์ และความสะดวกจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...ค่อยๆ สร้าง Awareness และเห็นความสำคัญในทางที่ดีของการเปลี่ยนแปลง”

8. ท่านคิดว่าท่านสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรนวัตกรรมได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ได้ ช่วยผลักดันให้พนักงานได้ลงทำ project ปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นในสโคปงานของตัวเอง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...จริงๆ เราเป็น Owner Project Innovation นี้อยู่แล้ว ซึ่งเราก็คือว่าเราเป็นส่วนเล็กๆ ส่วนหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้มันเกิด innovation culture”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...การให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการรับรู้ว่าการนวัตกรรมในองค์กรมีความสำคัญ รวมถึงการสนับสนุนด้านการอบรมและจัดหาทุนในการรองรับการสร้างไอเดียเพื่อนำไปสู่นวัตกรรม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...งานที่ทำอยู่ก็มีส่วน เพราะเป็น HRD ที่ต้องพัฒนาคนให้เค้ามีความรู้ ความเข้าใจ และเครื่องมือที่จะนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...ในฐานะที่ทำโปรเจกต์ก็ต้องคิดทำโปรเจกต์ขึ้นมาว่าทางทีม HR จะสามารถทำอะไรได้บ้าง จะได้เห็นได้ว่าเราทั้งคิดและทำได้ ซึ่งตอนนี้เราก็พยายามเอาตัวเราไปอยู่กับทีมอื่น เพื่อให้เห็นว่าเราไม่จำเป็นต้องรู้เรื่องนั้นแต่เราไปช่วยในการนำหลักการ Design Thinking เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...ปลูกฝัง HRD mind ให้พนักงานทั้งในระดับ operator และ management”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...เปิดใจ และยอมรับ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...มีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในระบบการอบรมมากขึ้น เช่นการทำแบบประเมินออนไลน์ เป็นต้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...เป็นผู้ที่เรียนรู้และปรับตัวให้เหมาะสมสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน”

9. ท่านคิดว่าอะไรคือการวางแผนวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนวัตกรรม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...เริ่มแทรกซึมให้คนปัจจุบันในองค์กรตื่นตัวกับสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามา ทำให้ทุกคนตระหนักรับรู้ แล้วค่อยเสริมความรู้ สร้างบรรยากาศ สถานที่ต่างๆ ให้เอื้อกับการฝึกทักษะที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้สร้างนวัตกรรม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...การ drive ให้ผู้บริหารทุกระดับ เปิดโอกาสให้พนักงานได้คิด ได้แสดงความคิดเห็นมากกว่าสั่งการ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...การวางโครงการสร้างและแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นเหมือนแผนแม่แบบ แต่สุดท้ายแล้วหน้างานเราเจออะไรแผนนั้นก็อาจต้องปรับไปตามสถานการณ์ เพราะมันเปลี่ยนแปลงเร็วมาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...การวางแนวทางล่วงหน้าถึงการเรียนรู้ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรตามที่คาดหวัง โคนใช้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้ ทำให้พนักงานได้สัมผัสและได้มีประสบการณ์การใช้นวัตกรรม ทั้งในองค์กรและในการเรียนรู้มากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...การกำหนดจากบนลงล่าง โดย CEO ให้กลายเป็นวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นได้ก็มาจากการที่ทุกๆ คนในองค์กรทำ แต่ขึ้นชื่อว่า วัฒนธรรมมันไม่ใช่สิ่งที่เปลี่ยนกันได้ง่ายๆ ดังนั้นพี่ใหญ่ของบ้านจะต้องลุกขึ้นมาประกาศก่อน และจึงค่อยๆ แทรกสิ่งที่เราต้องการให้เค้าไป ซึ่งก็คือเครื่องมือต่างๆ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเป็นนวัตกรรมเช่น DESIGN THINKING”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...การวางแผนมาจากการที่บริษัทมีภาพใหญ่ที่จะไปแล้วผู้บริหารระดับสูงแต่ละคนควรจะต้องดึงตรงนั้นเข้ามาเป็นแผนงานประจำปีของเค้าและวัดจากตรงนี้ เพราะว่าเอาเข้าจริงๆ แล้วมันมีหน่วยงานเล็กๆ หรือคนที่ทำ แต่ภาพใหญ่มันยังไม่ทำก็จะเกิดการเคลื่อนลำบาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...การวาง roadmap เพื่อพัฒนาบุคลากร ขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...การไปดูหน้างาน และการ follow up”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...คือการพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรหลายๆด้าน เพื่อการเติบโต และให้
องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันอย่างเข้มแข็ง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...การสร้างให้พนักงานสามารถเรียนรู้ ปรับตัวและทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็ม
ไปด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ”

10. ท่านคิดว่าอะไรคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรนวัตกรรม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...วัฒนธรรม จะต้องแทรกเข้าไปใน DNA พนักงาน ทุกคนต้องพูดภาษาเดียวกัน มอง
หาโอกาสที่จะทำให้ดีขึ้นอีกเรื่อยๆ และมีการต่อยอด แบ่งปันความรู้ต่างๆ ให้แก่กัน กล้าลองถูก ลอง
ผิด ลงมือทำจริง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...เราว่า key สำคัญคือ sharing and doing การได้ให้พนักงานได้ลองทำ ได้ล้มเหลว
และได้ค้นพบ เขาจะรู้ด้วยตัวเขาเอง เพราะเราคิดว่าการคิดแต่ไม่ลงมือทำสักที มันไม่มีอะไรเกิดขึ้น
เพราะฉะนั้น ต้องทำ พอทำแล้วเกิดผลยังไงมาแชร์กัน มาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อพัฒนาครั้งต่อไปให้
มันดีขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...การเรียนรู้ที่สามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตัวเอง ไม่ว่าจะจากทั้งภายนอก หรือจากทั้ง
ภายในองค์กรที่มีการเตรียมความรู้ที่เกี่ยวข้องไว้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...การเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ และไม่ปิดกั้นความคิดระหว่างกันและกัน เพราะมัน
จะนำมาสู่ไอเดียดีๆ ไอเดียเจ๋งๆ อีกมากมาย ที่สามารถนำไปต่อยอดได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...ไม่ได้จำเป็นต้องเป็นเรื่องของเทคโนโลยีอย่างเดียว จะต้องมีการทดสอบจริงๆจังๆ มี
แผนกที่ทำเรื่องนี้จริงๆจังๆ แล้วก็ดึงคนที่อยู่ในองค์กรมาช่วยโปรเจก ตัวนั้นแหละจะทำให้คนรู้สึก
สนุกและรู้สึกว่าการโปรเจกมันได้เกิด และพอคนได้ใช้แล้วมีประโยชน์ยังไง เช่น นวัตกรรมของคนตา
บอดที่สามารถกด iPhone ได้ ทำให้เค้าโอนเงินได้เป็นต้น อันนั้นมันมีผลทำให้เค้ารู้สึกมีคุณค่า การที่
มีคุณค่าและมีงานแบบนั้นออกมามันจะทำให้วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรเกิดในที่สุด”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...การถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนา และต่อยอด”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...On the job training”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...การเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน หรือการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ และนำมาใช้กับการทำงานอย่างสร้างสรรค์”

11. ท่านมีความเข้าใจการจัดการความรู้ในเรื่องดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไรบ้าง

1) วิสัยทัศน์ทางความรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...มีวิสัยทัศน์ชัดเจน ทำให้ HR หาสิ่งที่ส่งเสริมมาให้พนักงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...ภาพใหญ่ที่เราจะไปให้ถึง เพื่อช่วยให้เราไม่หลุดจาก focus สิ่งที่เราอยากให้เป็น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...การมองภาพไปข้างหน้าว่าการเรียนรู้ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร และจะสามารถพัฒนาคนให้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นได้อย่างไร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ไม่มีความเข้าใจในเรื่องนี้ แต่ก็คิดว่าน่าจะเป็นการกำหนดจุดหมยในการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่องค์กรต้องการให้ไป”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...ภาพเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ต้องการอยากจะเป็น ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ เครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จะต้องพร้อมและเอื้อให้เกิดการพัฒนาคนได้จริงๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...มุมมองในการจัดการองค์ความรู้ ขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...เป้าหมายขององค์กรที่ทำให้เกิดการเรียนรู้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...การนำเทคโนโลยีมาช่วยทำให้พนักงานเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...คือ เป้าหมายของการเรียนรู้”

2) การสร้างความรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลงมือการเรียนรู้

ลงทำจาก project จริง learning by doing”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...ความรู้มีอยู่ทุกที่ ทุกคนเป็นผู้สร้างความรู้ ยิ่งเป็นในบริษัท แต่ละคนเจอประสบการณ์การทำงานแต่ละแบบที่ไม่เหมือนกัน ถ้าทุกคนสามารถแชร์กันได้และคนที่ได้รับข้อมูลนั้นเอาไปปรับใช้ได้ เราก็คือว่าเป็นการสร้างความรู้เหมือนกัน”การแสวงหาความรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...การที่องค์กรสามารถสร้างหรือผลิตองค์ความรู้ภายในองค์กรของตัวเองได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ที่เรามีโค้ชที่เอาไว้อถ่ายทอดและสอนความรู้ต่างๆ ให้กับพนักงาน โดยหน้าที่ของโค้ชจะต้องสร้างหลักสูตรและความรู้ใหม่ๆ มาสอน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...ถ้าเป็นในองค์กรก็สามารถสร้างได้จากทั้งระบบ จากทั้งคน หรือจากการที่มี Academy ก็เป็นการสร้างองค์ความรู้ในองค์กรได้เช่นกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...ทำ WI SOP เพื่อจัดเก็บเป็นความรู้สำหรับ new comer และเป็น standard”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...การเขียนองค์ความรู้ของงานที่ทำ ของหน่วยงานตัวเอง functional development, Work instruction”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...การเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...ทำให้ผู้เรียนเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ได้”

3) การแสวงหาความรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...จากการเรียน ทำ workshop จากเคสที่ทำ project”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...การเปิดกว้างทางการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองต่อไปได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...การหาความรู้เพื่อพัฒนาหรือตอบปัญหาที่ต้องการการแก้ไข เราหาความรู้เพื่อให้เราเก่งขึ้น ใช้ชีวิตได้ง่ายขึ้น รวมถึงทำงานได้ดีขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...การที่แต่ละคนสามารถค้นคว้าหาความรู้ด้วยตัวเองได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...การเปิดโอกาสในการเรียนรู้ที่มากขึ้น โดยไม่จำกัดกรอบการเรียนรู้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...การแสวงหาความรู้ได้ไม่หยุดนิ่ง ไม่มีที่สิ้นสุด ทุกคนสามารถหาความรู้ได้อย่างไม่มีข้อจำกัด”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...Rotation เพื่อให้เกิดการพัฒนา ได้ความรู้ใหม่”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...การสำรวจหน้างาน ทำการแก้ไข และกำหนดมาตรฐาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...การแสวงหาความรู้จากองค์กรอื่น หรือ หน่วยงานอื่นเพื่อนำมาความรู้นำมาปรับใช้กับหน้างานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...ผู้เรียนต้องเกิดการเรียนรู้ ตระหนักรู้ได้ด้วยตนเอง”

4) การถ่ายโอนความรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...เรื่องเล่าของทีมที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ ให้พนักงานคนอื่น ได้เกิดความอยากรู้อยากเห็น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...การแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...ความรู้ถ้าเก็บไว้ที่คนๆ เดียวคงไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าไรหรอก ยิ่งในบริษัทหากคนที่มีความรู้นั้นลาออกจากบริษัทไป ความรู้นั้นก็จะหายไปด้วย ดังนั้นการถ่ายโอนความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นในบริษัท เพราะสามารถทำงานแทนกันได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...การนำความรู้หนึ่งๆ ส่งต่อสู่ผู้อื่น เพื่อให้องค์ความรู้นั้นๆ สามารถนำไปใช้งานต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...การแบ่งปันความรู้จากผู้เชี่ยวชาญถึงอีกคน โดยอาจจะเก็บเป็นวิดีโอหรือการสอนงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...เป็นเรื่องของการ Transfer จริงๆแล้วในหน่วยงานที่จะทำให้คนเก่งควรมีเรื่องของการวางระบบแบบนี้เอาไว้ และในองค์กรต้องเป็นรุ่นสู่รุ่น จะมีการถ่ายโอนความรู้ยังไงบ้าง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...สอนงานโดย หัวหน้างาน แบบ OJT OJD”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...จัดการอบรม ถ่ายทอดความรู้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...การถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่นสื่อออนไลน์ , หนังสือ หรือการอบรม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...สามารถทำได้ผ่านการเรียน การส่งต่อ Mentoring shadowing”

5) การจัดเก็บความรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...คลังข้อมูลผ่าน online learning”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...พื้นที่สำหรับเก็บรวบรวมความรู้ เทคนิค ประสบการณ์ ในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถจัดเก็บได้ เพื่อเป็น tank ความรู้ของบริษัท การจัดเก็บความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญกว่าคือการเลือกนำความรู้ที่จัดเก็บนั้นมาใช้ได้อย่างเหมาะสม มิฉะนั้นความรู้ที่จัดเก็บไว้ก็จะไม่เกิดประโยชน์เลย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...การเก็บรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อเป็น tank ในการค้นคว้า และสามารถหยิบมาใช้เรียนรู้เมื่อจำเป็น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...อันนี้คงเป็นระบบคลังความรู้ที่ต้องเก็บของคนในองค์กร โดยที่องค์กรทำอยู่คือการเก็บผ่าน วิดีโอและนำมาสู่การเรียนรู้ออนไลน์”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...พวก application ต่างๆ จะช่วยในการจัดเก็บความรู้ให้อยู่กับองค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...นำองค์ความรู้ทั้งหมดมารวบรวม และ share ไว้บน data sharing”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...KM knowledge”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...การจัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่างๆที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ทั้งหมด”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...สามารถเก็บไว้ได้ผ่าน cloud หรือรวบรวมเข้าสู่ศูนย์กลาง”

12. ท่านคิดว่าอะไรคือองค์ประกอบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...เงินทุน, โอกาส, กล้าคิด กล้าลองทำอะไรที่ใหม่ แตกต่างจากเดิม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...ทรัพยากรบุคคล”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...Mindset และการสนับสนุนจากบริษัท”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...คน เพราะคนคือหัวใจหลักการขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรม/ เงินทุนเพื่อสนับสนุนให้การนำไอเดียต่างๆ ไปพัฒนาให้เกิดขึ้นจริง / การสนับสนุนจากองค์กรและผู้บริหาร เพื่อให้สามารถบรรลุจุดประสงค์ได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...วิสัยทัศน์ขององค์กร สภาพแวดล้อม ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างผู้นำ และรางวัล สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่จะพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...เรื่องคน ตั้งแต่ผู้บริหาร และการคัดคนเข้ามาในองค์กร ถ้าองค์กรต้องการที่จะปรับตัวให้เป็นองค์กรนวัตกรรมจริงๆ ภาพของ structure การคิด Process การคัดต้องมาพร้อมกันหมด บรรยากาศในการทำงาน การวัดผลจะต้องมาด้วยกันหมดจึงจะเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ จะคล้ายๆ startup”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...Hardware Software people ware Human and System”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...Teamwork & respect”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...บุคลากรทุกคน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...1. Company Direction ควรส่งเสริมอย่างจริงจังและมีการสนับสนุนอย่างเป็น
รูปธรรม

2. Management ผู้บริหารคือส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร เป็น
กลไกสำคัญที่ทำให้บริษัทก้าวข้ามไปสู่ยุคของนวัตกรรมอย่างแท้จริง

3. Infrastructure ต้องเอื้อต่อองค์กรนวัตกรรม

4. Employee Mindset ความคิดของคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อใดที่พร้อมจะเปลี่ยน
เขาก็จะเห็นด้วยและเปลี่ยนแปลงตาม แต่เมื่อใดที่ยังไม่เห็นความสำคัญและคิดว่าคนไม่สามารถ
เปลี่ยนได้ เขาก็ไม่เปลี่ยน”

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดของนวัตกรรมในองค์กรเอกชน เพื่อศึกษาหน้าที่และการทำงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมและผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมผ่านฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อวางแผนการจัดทำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อไป

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ซึ่งผู้เข้าร่วมงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการจากบริษัทเอพี (ไทยแลนด์) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) และ บริษัท CK Power Public Company Limited รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 10 กลุ่ม และผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตรง โดยสามารถสรุปผลและให้นำเสนอในแต่ละหัวข้อดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถสรุปผลการวิจัยออกได้เป็น 2 ประเด็น คือ 1.) ผลการศึกษาสภาพองค์กรสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม และ 2.) ผลการสร้างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.) ผลการศึกษาสภาพองค์กรสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งจะทำให้การพัฒนาองค์กรมีความเข้มแข็งส่งผลต่อการดำเนินกิจการ ทั้งนี้สภาพความเป็น

องค์กรนวัตกรรม ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะเป็นทุนมนุษย์ (Human Capitals) ที่สำคัญขององค์กร องค์กรมีความเชื่อพื้นฐานว่าความสามารถในการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสามารถผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพด้านต่างๆ เช่น การให้ความรู้ การศึกษา การอบรม การฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญ จึงจะทำให้เกิดการ สร้างวัฒนธรรมและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

โดยถึงแม้ว่าแต่ละองค์กรจะมีอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรมากน้อยแตกต่างกัน แต่ องค์กรต่างๆ ก็ล้วนมีการปรับตัวและเตรียมความพร้อมทั้งในด้านงบประมาณ แผนการพัฒนา เครื่องมือต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมได้ เมื่อองค์กรมีความเชื่อในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการ สนับสนุนจากผู้บริหารหรือด้านเงินทุนจากองค์กรก็ล้วนแล้วแต่เป็นจุดตั้งที่ทำให้เห็นถึงการให้ ความสำคัญของการพัฒนาบุคคล

2.) ผลการสร้างรูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) และองค์ประกอบของนวัตกรรมมี องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) K = Knowledge Management (การจัดการความรู้) 2) O = Organization Learning (องค์กรแห่งการเรียนรู้) 3) C= Cultural Learning (วัฒนธรรมการเรียนรู้) 4) I= Innovation Organization (องค์กรนวัตกรรม) รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 องค์ประกอบ และ 16 แผนการพัฒนา

องค์ประกอบที่ 1: ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ และ 5) การ จัดเก็บความรู้

องค์ประกอบที่ 2: ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร 2) ดการเรีนรู้เกี่ยวกับการบริหาร และ 3) การเรียนรู้เกี่ยวกับด้านการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 3: ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยน 4) การสนับสนุนและผลักดัน และ 5) การวัดและประเมินผล

องค์ประกอบที่ 4 ด้านองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ 1) ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 2) ด้าน จิตวิทยาสังคม และ 3) ด้านเทคโนโลยี

จะมีผลทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ที่เป็นการ

นวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ที่เป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า เพื่อการศึกษาพัฒนาต่อยอดที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรต่อไปในอนาคต

5.2 อภิปรายผล

ผลการศึกษการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม

จากการศึกษา พบว่าองค์กรส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเป็นสิ่งที่กำหนดการดำเนินนโยบายของแต่ละแห่ง ซึ่งภาพรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนที่สำคัญเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์กรในด้านต่างๆ โดยเรียกทุนนี้ว่า ทุนมนุษย์ เป็นทุนที่สามารถสร้างความแข็งแกร่งและสร้างความสำเร็จในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ โดยมีความเชื่อพื้นฐานขององค์กรว่าความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพด้านต่างๆ เช่น การให้ความรู้ การศึกษา การอบรม และการฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญ จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด สอดคล้องกับ Paladino (2007:534-553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้าและแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กรมีผลอย่างมากต่อการมุ่งเน้นด้านลูกค้า ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรม นอกจากนี้ยังมีแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของสินค้าใหม่ องค์กรที่ต้องการความสำเร็จด้านนวัตกรรมควรพัฒนาทรัพยากรเฉพาะภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กร นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นด้านลูกค้านำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับภาณุ ลิ้มมานนท์ (2554:65) การจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรเกิดขึ้นจากทุกหน่วยทุกฝ่ายขององค์กร โดยโครงสร้างการบริหารทุกส่วนให้ความสำคัญเท่าๆกัน โดยไม่ยึดติดกับอำนาจการบริหาร แต่ให้ยึดหลักวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ จึงบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการภายในองค์กร รวมถึงต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญในองค์กร จึงทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่อไป

ระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงระบบจะมุ่งเน้นขีดความสามารถของพนักงานเป็นสำคัญ รูปแบบการทำงานเป็นทีมและการทำงานข้ามสายงาน การให้อิสระทางความคิดและการ

ตัดสินใจในการทำงานและการประเมินผลระบบและนวัตกรรม สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2553:48) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นมีทิศทางและกลยุทธ์ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม มุ่งเน้นในด้านนวัตกรรมและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลต่อองค์กร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและคุณค่ากับนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร มีโครงสร้างองค์กรรวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลายมากกว่าและให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1) ผลจากการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสะสมองค์ความรู้ในองค์กร โดยการนำแนวคิดด้านการจัดการองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร จะก่อให้เกิดประโยชน์ คือ ช่วยสร้างนวัตกรรม คุณภาพการบริการ ให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานในการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน จนกระทั่งสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่ทัดเทียมในภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนช่วยให้องค์กรได้มีพนักงานที่ค้นพบศักยภาพของตนเองและได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความก้าวหน้าสามารถทำงานและส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

2) จากการวิจัยพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและอยู่ภายใต้แรงกดดันของบุคคลและองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ ที่เน้นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อการพัฒนาองค์กรจึงให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การเพิ่มทักษะการเรียนรู้และการฝึกประสบการณ์ โดยแนวทางของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นด้านพันธกิจ เป้าหมายและนโยบาย โดยเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของบุคลากร มีการประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และคิดส่งเสริมให้เกิดทิศทางของการพัฒนา ทั้งนี้พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็จะก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) จากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้นำเอาความรู้ระหว่างบุคคลมารวมกัน แต่เกิดจากความรู้ ความสามารถในแต่ละบุคคลนำออกมาแสดง เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค้งาน พร้อมทั้งสามารถนำไปประโยชน์ให้ต่อองค์กรได้ ตลอดจนสามารถไปใช้ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างเป็นระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันและไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร รวมถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร

4) จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกภายในองค์กรได้นำไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิธีการทำงานของตนเอง ทั้งนี้ยังมีตัวแปรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างเทคโนโลยี บุคคล และกายภาพต่างๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาตัวชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินการพัฒนาบุคลากร ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมถึงพัฒนาเครื่องมือให้สอดคล้องกับบริบทของบุคคล

2) ควรมีการศึกษาทฤษฎีฐานรากควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเรียนรู้และทำความเข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์และการอยู่ร่วมกันของมนุษย์

3) ควรมีการนำรูปแบบองค์กรนวัตกรรมและแผนการพัฒนาที่ผู้วิจัยทำพัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อจะได้เปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นและปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนองค์กรแห่งนวัตกรรมแต่ละองค์กรจะเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

บรรณานุกรม

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์กรแห่งนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์. (2558). เรียนรู้กลยุทธ์เทคโนโลยีจากกรณีศึกษา-แนวคิดและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- โชคดี เดชกำแหง. (2543). การกิจ บทบาทและความรู้ความสามารถของผู้บริหารงาน ทรัพยากร มนุษย์ในทศวรรษที่ 21.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค. (2549). 108 แบรินด์แห่งองค์กรนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจบิซบุ๊ก สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, ฝ่ายส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3).
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2557). การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). ความสำคัญของนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่. เข้าถึงเมื่อ 28 มิถุนายน 2562. เข้าถึงได้จาก www.pasu.net.
- วรรณช เจียมรจนานนท์. (2549). องค์กรนวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 28 มิถุนายน 2562. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbizweek.com>
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิคตามัย. (2537). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, ฝ่ายส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3).
- Akova, B.,Ulusoy, G.,Payzin,E.,Kaylan,A.R. (1998). New product development capabilities of the Turkish electronics industry. In: Proceedings of the Fifth International Product Development Management Conference, Como, Italy, pp. 863–876.
- Dertouzos, M. (2009). BFour pillars of innovation. F Technology Review 102, 6: 31.
- Drucker, P.F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper and Row Publishers.
- Freeman, C. & Soete, L. (1997). The Economics of Industrial Innovation. 3rd ed. London: Continuum.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gilley, J.W. and Maycunich, A (2000a). *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development Through State-of-the-Art Human Resource Practices*. Cambridge, M.A.: Perseus Books.
- Gilley, J. and A. Maycunich. (2000b). *Organization Learning Performance and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development*. Cambridge, M.A.:Perseus.
- Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
- Lee, Y.-C., & Chen, J.-K. (2009). A new service development integrated model. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1669-1686.
- Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S. (2007). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 54-66.
- Paladino, A. (2007). *Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success : a Comparison of Strategic Orientations*. *Journal of Product Innovation Management* 24: 534-553.
- Rogers, E. M. (2000). *Diffusion of Innovations*. New York: Free.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1263.
- Tidd, Joe., John Bessant, and Keith Pavitt. (2001). *Managing Innovation*. 2nd ed. Chichester: John Willey and Son.
- Ulrich, D., J. Zenger, and N. Smallwood. (2002). *Result-Based Leadership*. Massachusetts: Harvard Business School Press.