

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

วิภาวี ขวัญช่วย^{1*}, สัจจิรา ธรรมใจ², เพ็ญศรี นิรินัง³

^{1*,2,3}หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: wipawee.khw@rmutr.ac.th^{1*}

Received: 13 May 2024

Revised: 28 June 2024

Accepted: 28 June 2024

บทคัดย่อ

ปัจจุบันมีการนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรที่จะอยู่รอดได้จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านอุตสาหกรรม คู่แข่ง ลูกค้า สินค้า เศรษฐกิจ สังคม และนวัตกรรม เป็นต้น หากองค์กรไม่เรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็จะสูญเสียประสิทธิภาพในการแข่งขันในที่สุด องค์กรนวัตกรรมต้องมีการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีความเคลื่อนไหว ผู้นำต้องกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้ทำงานและมีความมุ่งมั่นสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กรในหมู่บุคลากร และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองทำ บทความนี้ได้ทบทวนเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แรงจูงใจ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำ ปัจจัยภายนอก จากนั้นได้ชี้ให้เห็นถึงหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งนวัตกรรม นวัตกรรมองค์กร

Development of Human Resources Towards Innovative Organizations

Wipawee Khwanchuai^{1*}, Sujitra Thammajai², Pensri Chirinang³

^{1*}Master of Public Administration Program in Public Management Innovation

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Corresponding Author; E-mail: wipawee.khw@rmutr.ac.th^{1*}

Received: 13 May 2024

Revised: 28 June 2024

Accepted: 28 June 2024

Abstract

Currently, there is a trend of developing human resources to foster innovative organizations, aiming to enhance work efficiency. Organizations that strive to survive must adapt quickly to external changes in all aspects, such as industry, competitors, customers, products, economy, society, and innovation. Failure to adapt to these changes will ultimately result in decreased competitiveness. Innovative organizations must manage change because it creates dynamism within the organization. Leaders must inspire employees to work diligently and foster a sense of loyalty towards the organization among them, as well as possess expertise in their respective fields. This article reviews organizational innovation, including organizational structure, vision, mission, goals, motivation, learning organization, resources, organizational culture, creativity, leadership, and external factors. Furthermore, it outlines the principles of human resource development, the role of human resource developers, and strategic human resource development.

Keywords: Human Resource Development, Innovative Organizations, Organizational Innovation

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร องค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ องค์กรนั้นก็เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคง แต่ถ้าหากองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ องค์กรนั้นก็พัฒนาไปได้อย่างยาก ความเจริญหรือความอยู่รอดขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างสังคม สภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น รวมถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก

การแข่งขันระหว่างองค์กรมีมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ต้องการให้พนักงานเสนอกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในท่ามกลางตลาดของการแข่งขัน จึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีผลผลิตที่สูงขึ้น สำหรับผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้หมายถึง การที่จะต้องให้ความสนใจในเรื่องความรู้ของพนักงานและทุนมนุษย์ ซึ่งหมายถึง ความรู้ การศึกษา ฝึกอบรม ทักษะและความเชี่ยวชาญของพนักงานขององค์กร ด้วยเหตุนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กร

ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ได้ส่งผลต่อทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อองค์กรเช่นกัน องค์กรต้องมีการเรียนรู้ และปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน และมีความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งการเป็นองค์กรที่จะสามารถอยู่รอดได้ในปัจจุบันจะต้องเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม คือ ต้องเป็นองค์กรแนวใหม่ ที่มีการในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร โดยการนำแนวความคิดใหม่ ๆ มาพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพ และการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นการผลักดันองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพราะบุคลากรถือเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความสำเร็จ หากบุคลากรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็จะมีศักยภาพในการพัฒนาองค์กรที่ได้เปรียบกว่าองค์กรอื่นๆ บทความนี้ได้

ทบทวนเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กร หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

นวัตกรรมองค์กร

นวัตกรรมองค์กร หมายถึง การสร้าง การปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในองค์กร ทำในสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่เคยประพฤติปฏิบัติอยู่ เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันและเป็นประโยชน์ และสร้างความสามารถในการแข่งขันและการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น โดยทั่วไปมักจะเน้นการนำเสนอแนวคิดใหม่ หรือการใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) อธิบายเพิ่มเติมว่าองค์กรแห่งนวัตกรรม (innovative organization) มีความหมายที่ต่างออกไป 2 ประการ คือ การเป็นองค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม หรือเป็นองค์กรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร โดยการสร้างนวัตกรรมจะใช้ปัจจัยที่หลากหลาย ไม่ใช่แค่การทำการวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งการที่องค์กรจะกลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กร โดยมีการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พนักงานในองค์กรมีการเลือกใช้ความคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนาเครื่องมือ ระบบ กระบวนการ นโยบาย สินค้า หรือการบริการที่มีความใหม่ต่อองค์กร และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (พยัต วุฒิรงค์, 2557)

การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ (พิมพ์ชนก ไชยรัตน์, 2562) ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง คือ โครงสร้างองค์กร โดยโครงสร้างองค์กรควรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรเพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมสามารถทำได้ง่ายและไม่เกิดการจำกัดทางด้านความคิดของพนักงานในองค์กร ส่วนที่สอง คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม ส่วนที่สาม คือ แรงจูงใจ การที่บุคคลจะสามารถคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ จำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจให้คิดหรือกระทำสิ่งนั้น อาจเกิดจากความสนใจ ความพึงพอใจ หรือผลตอบแทน ส่วนที่สี่ คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร โดยการพัฒนากลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรมในองค์กร นวัตกรรมสามารถถูกนำเสนอผ่านทางวงจรของการเรียนรู้ได้ ส่วนที่ห้า คือ ทรัพยากร องค์กรนวัตกรรมจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอ ซึ่งทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม คือ เวลา บุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ และงบประมาณสนับสนุน ส่วนที่หก คือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนกับกฎเกณฑ์ที่บังคับระดับนวัตกรรมที่มีอยู่ในองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม กล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น หรือแนวความคิดใหม่ๆ โดยไม่มีการทำโทษต่อความล้มเหลวหรือผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม พยายามปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้คนในทุกๆระดับให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุน นวัตกรรม โดยการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และต้องสร้างให้พนักงานเห็น

ความสำคัญของนวัตกรรมด้วย (Christiansen, 2000) ส่วนที่เจ็ด คือ ความคิดสร้างสรรค์ โดยถือเป็นกลไกทางความคิดที่อาศัยจินตนาการและประสบการณ์มาผสมผสานอย่างลงตัว จนได้แนวคิดสำหรับการแก้ไขปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหานั้นต้องมีประโยชน์ต่อองค์กรและเศรษฐกิจ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจะต้องมีการจัดการความคิดสร้างสรรค์ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) ส่วนที่แปด คือ ผู้นำ โดยผู้นำองค์กรต้องเล็งเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการปรับใช้การบริหารจัดการและมาตรการที่จูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางนวัตกรรมขององค์กร รวมทั้งต้องมีความเห็นชอบอย่างกระตือรือร้น และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในการสนับสนุนการสร้างสรรคของนวัตกรรม ส่วนที่เก้า คือ ปัจจัยภายนอก ลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จนั้นมีความจำเป็นต้องเปิดรับและเข้าใจมุมมองภายนอก ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกสัญญาณของโอกาสและอุปสรรค องค์กรจึงควรมีวิธีการรับรู้และสื่อสารกับปัจจัยภายนอกด้วยการพัฒนาการกำหนดทิศทางจากภายนอก โดยให้ความสำคัญไปที่ลูกค้า และการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี Tidd & Bessant (2009) ได้มีการศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรม โดยพบว่า การมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตลาดมีความสำคัญต่อการสร้างองค์กรนวัตกรรม การพัฒนารูปแบบการรับรู้ความต้องการของลูกค้าและเข้าใจในตลาดภายนอก การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการสื่อสารที่ชัดเจนอาจเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและเป็นที่มาของนวัตกรรม

กล่าวได้ว่า นวัตกรรมองค์กร (organizational innovation) คือ การพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ โดยการบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กรในการขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์กร เมื่อบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ องค์กรนั้นย่อมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการจะให้บุคลากรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี (เปรี๊ญ กิจรัตน์, 2536, หน้า 19) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคคลมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้ผลดีต่อองค์กรมากที่สุด รวมทั้งมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม และทัศนคติที่ดี เพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญ (พิมพ์ชนก ไชยรัตน์, 2562) คือ

1) หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญ คือ ผู้ที่เข้ารับการอบรมและพัฒนา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องมีความเชื่อและศรัทธาเกิดขึ้นก่อน และเมื่อนั้นแล้ว

ก็จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความคาดหวังได้ เช่น ความเชื่อถือและศรัทธาต่อหน่วยงานที่ดำเนินการ หรือชื่อเสียงและประสบการณ์ของวิทยากร เป็นต้น

2) หลักการรักษาระดับความสนใจให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอในการพัฒนา โดยมีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนากำลังดำเนินการอยู่นั้นรับรู้และรับฟัง โดยวิทยากรควรที่จะสามารถสร้างความสนใจแก่ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาก็อบรม เช่น มีกิจกรรมต่างๆ ใช้เทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ ในการฝึกอบรม เป็นต้น

3) หลักการเสริมสร้างภาวะสมองในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีการเสริมสร้างภาวะของสมองด้วยการฝึกให้รู้จักคิด ฝึกให้ปฏิบัติ รวมทั้งฝึกให้โต้ตอบและมีส่วนร่วม ซึ่งวิธีการต่างๆ เหล่านี้จะทำให้ผู้ที่เข้าฝึกอบรมเกิดทักษะ และความรู้ความสามารถมากขึ้น

4) หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้าฝึกอบรมได้เข้าใจและรับรู้ถึงประโยชน์และความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ในเนื้อหาและหัวข้อนั้นๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของการฝึกอบรม ดังนั้นจึงเป็นหลักการที่สำคัญว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องยึดหลักการเพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม

5) หลักการเสริมสร้างความเข้าใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้ กล่าวคือ ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม เมื่อได้ความรู้จากการฝึกอบรมแล้ว จะต้องมีความเข้าใจเพิ่มเติมด้วยว่าจะนำความรู้ที่ได้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้อย่างไร ดังนั้นจึงเป็นหลักการสำคัญที่จะต้องเสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

6) หลักการเน้น หรือย้ำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจดจำจากสิ่งที่ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมให้ได้ การที่จะทำให้การจดจำเป็นไปได้ดีนั้น วิธีการหนึ่งที่นิยมใช้ก็คือ การเน้นย้ำนั่นเอง เช่น การที่คนบางคนร้องเพลงได้ทั้งๆ ที่ไม่เคยเห็นเนื้อเพลงมาก่อน อาจจะเพราะได้ยินและได้ฟังเพลงนั้นบ่อยๆ ทำให้จดจำและร้องเพลงนั้นได้ในที่สุด ดังนั้นการเน้นย้ำจึงเป็นหลักการสำคัญสำหรับการเข้าฝึกอบรมนั่นเอง

สรุปได้ว่า หลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการเสริมสร้างความเชื่อถือและศรัทธา พยายามทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนากำลังดำเนินการอยู่นั้นรับรู้และรับฟัง โดยวิทยากรควรมีทักษะในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ฝึกให้รู้จักคิด ฝึกให้ปฏิบัติ รวมทั้งฝึกให้โต้ตอบและมีส่วนร่วม ทำให้ผู้ที่เข้าฝึกอบรมได้เข้าใจและรับรู้ถึงประโยชน์ และความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรถือเป็นระบบเปิด คือการที่องค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การพัฒนาเพื่อให้องค์กรอยู่ต่อไปได้จำเป็นต้องทำให้หน่วยต่างๆ ภายในองค์กรเกิดการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ ดังนั้นบุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนเอง

ในส่วนของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองเพราะถือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อเกิดกิจกรรมการพัฒนา องค์กรก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ปัจจุบันบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงจาก “หน้าที่นิยม” (Functionalism) มาสู่บทบาทงานที่มีลักษณะ “เชิงกลยุทธ์” มากขึ้นโดยสมบัติ กุสุมาวสี (2540) ได้เสนอบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในการที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. เป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Facilitator) มีการแสดงบทบาทในเชิงรุกมากขึ้น โดยมีบทบาทเป็นหน่วยนำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วม ในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีคุณสมบัติสำคัญคือต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ในการคิดแบบผู้ประกอบการ

2. ลดความสำคัญของการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom-Based Training) แล้วหันมาสนใจการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ยังให้คงการฝึกอบรมในห้องเรียนไว้ เพราะการฝึกอบรมยังเป็นเทคนิควิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐาน และสามารถแก้ไขปัญหาการขาดทักษะได้ (Skill Shortage) โดยองค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ที่สามารถจะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

3. เพิ่มบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ทั้งในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ออกแบบโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ออกแบบระดับที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนและให้คำปรึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

4. พัฒนพนักงานให้มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบในการทำงาน โดยเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เอาใจใส่ต่อการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก

5. เปลี่ยนแปลงขนาดและจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น พร้อมกับกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผู้บริหารตามสายงานต่างๆ และพนักงานจะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

6. มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายสำคัญ คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Performance Improvement)

ดังนั้น การตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของการเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเมื่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้วิธีการพัฒนาในเชิงกลยุทธ์ก็จะเกิดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานขึ้น องค์กรก็จะเกิดการพัฒนามาได้ด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการกระทำ หรือเป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งทำให้รู้ว่า องค์กรอยู่ ณ จุดใด ต้องการไปทิศทางใด จะไปถึงจุดนั้นอย่างไร ด้วยวิธีการใด และจะอย่างไรให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร และเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรที่จะเพิ่มความสามารถการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร เป้าหมาย ความต้องการ และสภาพแวดล้อมองค์กร ในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์และการทบทวนสถานการณ์ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน การตัดสินใจ กำหนดแผนงาน การดำเนินงานหลัก และการควบคุมโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้และมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีความต่อเนื่อง (วัชรพงษ์ ยอดเพชร, 2560)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมาย กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยใช้วิธีการ เช่น การสร้างแผนการพัฒนาบุคลากร การประเมินและพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการดำเนินงานเชิงรุก ที่มีความสำคัญในการสร้างสมรรถนะในองค์กรและให้ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในระยะยาว รวมทั้งยังมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และสามารถรักษานักงานที่มีความสามารถและประสพการณ์ให้พร้อมที่จะทำงานกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ซึ่งวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีหลากหลาย ตามลักษณะของธุรกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ การสนับสนุนการศึกษาต่อ หรือการสร้างผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

สรุป

ปัจจุบันกระแสโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแข่งขันระหว่างองค์กรมีมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ต้องการให้พนักงานเสนอกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรท่ามกลางตลาดของการแข่งขัน ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ส่วนสำคัญคือการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์กร เมื่อบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ องค์กรนั้นย่อมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการจะให้บุคลากรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง หลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการเสริมสร้างความเชื่อถือนและศรัทธา พยายามทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนากำลังดำเนินการอยู่นั้นรับรู้และรับฟังโดยวิทยากรต้องกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ฝึกให้รู้จักคิดฝึกให้ปฏิบัติ รวมทั้งฝึกให้โต้ตอบและมีส่วนร่วม ให้ผู้ที่เข้าฝึกอบรมได้เข้าใจและรับรู้ถึงประโยชน์และความสำคัญของหลักสูตร การฝึกอบรม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำให้หน่วยต่างๆ ภายในองค์กรเกิดการงานแบบบูรณาการร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก การผลักดันให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ลักษณะ “เชิงกลยุทธ์” มากขึ้น เพื่อการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ตรงกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กร และนำพาองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีคุณค่า สอดคล้องตามวิสัยทัศน์องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีศักยภาพในการพัฒนาระดับความสามารถนั้นให้สูงขึ้น เพื่อขับเคลื่อนการสร้างสรรคนวัตกรรมที่สนับสนุนการเติบโตที่มั่นคงให้กับองค์กรในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- เปรี๊ญ กิจรัตน์. (2536). แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
<http://opacbook.payap.ac.th/cgi-bin/koha/opac/detail>. (2567, 27 เมษายน).
- พยัต วุฒิมรงค์. (2557). การจัดการนวัตกรรมการ : ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ชนก ไชยรัตน์. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. วิทยาลัยการจัดการ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วัชรพงษ์ ยอดเพ็ชร. 2560. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
<http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/101>. (2567, 27 เมษายน).
- สมบัติ กุสุมาลี. (2540). ประเทศไทยในทศวรรษหน้าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. [เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ 30 ปีแห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์]. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. ฝ่ายส่งเสริมวัฒนธรรม นวัตกรรม สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.

Christiansen, J.A. (2000). *Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation*. Hampshire: MacMillan.

Tidd, J., & Bessant, J.R. (2009). *Managing innovation: Integrating Technological, market and organizational change*. 4th ed. Chichester: John Wiley and Sons.