

การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อนวัตกรรมองค์การ
และความสามารถในการจัดการความรู้

STRATEGIC HUMAN RESOURCE PRACTICES (SHRPs):
ORGANIZATIONAL INNOVATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPACITY

ปรีชา คำมาดี¹ จิราวรรณ คงคล้าย² และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน³

Preecha Khammadee¹ Jirawan Kongklay² and Chalermchai Kittisakwin³

¹สาขาวิชาการจัดการการbin สถาบันเทคโนโลยีการbin

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จังหวัดชลบุรี

²สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

³สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

บทคัดย่อ

การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมองค์การและความสามารถในการจัดการความรู้ หากองค์การขาดการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แล้ว นวัตกรรมองค์การและความสามารถในการจัดการความรู้ย่อมไม่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง บทความนี้แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมองค์การและความสามารถในการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ABSTRACT

Strategic human resource practices is essential to organizational innovation and knowledge management capabilities. If an organization lacking strategic human resource practices affecting organizational innovation and the ability to manage knowledge will not occur. Thus, the strategic human resource practitioners, so it is of paramount importance. This article shows that organizational innovation and the ability to manage knowledge are essential to affect the performance of the organization.

คำสำคัญ

การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมองค์การ การจัดการความรู้

Keywords

Strategic Human Resource Practices, Organizational Innovation, Knowledge Management

บทนำ

ในรอบ 2 ทศวรรษที่ผ่านมา การบริหารคนได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดมาแล้ว 2 ครั้ง คือ จากมุมมองเดิมที่เน้นการควบคุม ใช้วินัยเป็นเครื่องมือในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน รวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจและมองคนเป็นปัจจัยในการผลิต เปลี่ยนมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งมองคนเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า มนุษย์จะควบคุมตัวเอง มีความรับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ดุลยพินิจในการทำงาน และครั้งที่สอง คือ เปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาสู่กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในครั้งนี้ ไม่ได้เป็นการแทนที่แนวคิดเดิม แต่เป็นการเพิ่มเติมในส่วนของการบูรณาการ (Integration) กล่าวคือ ทำให้กรอบแนวคิดในการบริหารคนถูกผนวกและบูรณาการแทรกซึมเข้าไปในทุกระดับ ทุกแผนงาน ในองค์การ (นิดาร์ก เวชยานนท์, 2549)

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถตอบสนองกลไกของตลาดได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมล้วนเป็นสาเหตุหนึ่งในการนำ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) มาใช้เพื่อให้องค์การมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยแนวคิดดังกล่าวถูกนำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

การแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเนื่องจากการเปิดเสรีในการค้าและตลาดการค้าทั่วโลกเปิดกว้างถึงกันแบบไม่จำกัดขอบเขต (Borderless) สิ่งสำคัญเกิดจากการเข้าสู่ยุคแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) โดยในยุคนี้ “นวัตกรรม” และการเป็น “องค์การแห่งนวัตกรรม” ด้วยการนำทักษะ ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางระบบเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สามารถลดต้นทุนการผลิต และทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในการประกอบธุรกิจ (ศศิประภาพร ชัยประสิทธิ์, 2553)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จคือ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมและความเหมาะสมกับงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือการจัดการความรู้ (Knowledge management) ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์การรู้จักการนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดการความรู้ที่ดีจำเป็นต้องสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งที่้องค์การควรให้ความสำคัญอย่างมาก (วันชัย ปานจันทร์, 2549)

บทความนี้มุ่งนำเสนอความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ Strategic Human Resource Practices (SHRPs) และนำเสนอผลการวิจัยในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อบริหารจัดการและความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ดียิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นแนวทางแก่องค์กรต่าง ๆ ที่จะนำข้อมูลไปปรับใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยง หลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยการกำหนดและระบบการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาความสามารถของมนุษย์ให้บรรลุตามที่ต้องการภายในขอบเขตที่ถูกกำหนดไว้ (Gary Dessler, 2009)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการผสมผสานเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กรในรูปของแผนกิจกรรมประกอบการตัดสินใจ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

การจัดการแบบมีกลยุทธ์เป็นกระบวนการใช้ความสามารถทางความคิดและการปฏิบัติเพื่อจัดการเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดี หมายความว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีส่วนสำคัญในการทำให้องค์การมีกำไรเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยส่งผลให้องค์การเป็นที่รู้จักของสังคม และด้วยเหตุผลนี้ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามหน้าที่ที่มีการออกแบบไว้แล้ว ซึ่งงานส่วนใหญ่มีลักษณะคงที่ (Static duties) จะกลายเป็นจุดอ่อนในเวทีการแข่งขัน แม้ว่าการทำงานแบบคงที่หรือซ้ำ ๆ กันจะก่อให้เกิดความชำนาญ (Expertise) ก็ตาม ผลเสียที่ตามมาคือบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ผิดไปจากรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ จะขาดความสามารถในการแก้ปัญหาที่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ความสมบูรณ์ของข้อมูลและเป็นปัจจุบัน (Real time) จะทำให้เกิดการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของธุรกิจและสภาพแวดล้อมรอบธุรกิจ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น สภาพเศรษฐกิจ อัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรม รวมทั้งนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

การสร้างนวัตกรรมหลักขององค์กร ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้้องค์การเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การสร้างวัฒนธรรมในการสร้างสรรค์รูปแบบการให้บริการ มุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงการทำงานอยู่ตลอดเวลา ฯลฯ แนวทางดังกล่าวข้างต้นจะสำเร็จได้นั้น พนักงานในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจและยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดแนวคิดที่จะปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้ที่บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติและเกิดสัมฤทธิ์ผล มีประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. ความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจธุรกิจของประเทศและของโลกเป็นอย่างไร
2. สภาพการแข่งขันของธุรกิจมีแนวโน้มเป็นอย่างไร
3. คู่แข่งธุรกิจขององค์กรมีการพัฒนาอย่างไร ควรศึกษาคู่แข่งในระดับต้น ๆ 3-5 องค์กร
4. แผนกลยุทธ์ของคู่แข่งเป็นอย่างไร ให้มองไปข้างหน้า 5-10 ปี

5. วัฒนธรรมขององค์กรมีจุดแข็งจุดอ่อนอะไรและอย่างไร จุดแข็งที่มีอยู่จะช่วงชิงโอกาสหรือกำจัดอุปสรรคได้หรือไม่อย่างไร ในกรณีที่มีจุดอ่อนจะต้องกำจัดจุดอ่อนนั้นอย่างไร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลีมลาวีลย์, 2554)

กลยุทธ์การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปตามยุทธศาสตร์องค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของการแข่งขัน กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้องค์กรในปัจจุบันต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550) ในอดีตประธานหรือผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ และเมื่อกำหนดกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงจะมอบหมายให้กับผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป ปัจจุบันนี้ การกำหนดกลยุทธ์แบบเดิมคงไม่เพียงพอต่อความสามารถในการอยู่รอดได้ของธุรกิจหรือองค์กร ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายขององค์กรหรือบริษัท เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อรับผิดชอบแผนกลยุทธ์ตั้งแต่เริ่มต้น ในธุรกิจสมัยใหม่ ผู้บริหารองค์กรจะมีภารกิจที่สำคัญที่จะต้องปฏิบัติในทุก ๆ ปี คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรด้วยเช่นกัน เพราะกลยุทธ์ขององค์กรจะส่งผลโดยตรงต่อกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมีด้วยกัน 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) (เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, 2557)

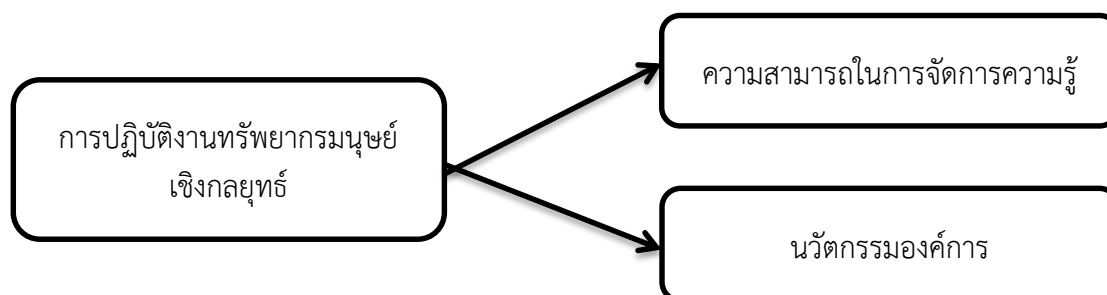
ด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทที่เพิ่มมากขึ้น ในการวางแผนสู่ความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ผู้จัดการระดับสูง จึงมีความคาดหวังกับผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะประยุกต์ใช้ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาและนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (แกรี เดสสเลอร์, 2555)

2. การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Practices: SHRPs)

การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Gary Dessler, 2009) กระบวนการของการจัดกลยุทธ์ขององค์กรควรจะเป็นแรงผลักดันในการจัดตั้งนโยบาย ทรัพยากรมนุษย์ โปรแกรมทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ (Jeffrey A. Mello, 2011) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่หลักที่สำคัญ 6 ด้าน ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างของการจ่ายเงินเดือน รางวัล สวัสดิการ และ แรงงานสัมพันธ์ (Noe et al., 2006) จากการศึกษาวิจัยของ Chen and Huang (2009) พบว่าการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการความรู้ มีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานนวัตกรรม นอกจากนี้ผลการวิจัยยัง แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรระหว่างการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์การปฏิบัติ ทรัพยากรนวัตกรรม และประสิทธิภาพการทำงาน

ดังนั้นการทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานคือการสร้างความมั่นใจในกระบวนการทำงานที่พนักงานจะต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่องค์กรได้วางแผนและกำหนดเอาไว้ (Mine et al., 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีการศึกษาถึงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พอสมควร แต่การศึกษาการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ยังมีค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้นำผลการศึกษาศึกษาการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่ได้รับการพิสูจน์และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการมานำเสนอ ซึ่งพบว่า การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยนวัตกรรมองค์การ (Organizational Innovation) และความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capacity) (Mine, Ugur and Yasin, 2015) (ดังแผนภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 นวัตกรรมองค์การและความสามารถในการจัดการความรู้กับบทบาทการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ปรับปรุงจาก : Mine, Ugur and Yasin (2015)

3. นวัตกรรมองค์การ (Organizational Innovations)

นวัตกรรมองค์การถือเป็นสิ่งท้าทายในปัจจุบันองค์การที่สร้างและพัฒนานวัตกรรมภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้จะทำให้อยู่รอดและก้าวเข้ามาเป็นผู้นำซึ่งเมื่อก้าวถึงคำว่านวัตกรรม “นวัตกรรม” หมายถึง การนำความรู้และความคิดมาสร้างสรรค์ มาใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการจัดการ และสิ่งอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดสิ่งใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยนวัตกรรมนี้จะเป็นตัวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลกำไรให้กับองค์การในระยะยาว (วุฒิพงษ์ รักดีเหลา, 2554) โดยความสามารถทางนวัตกรรมเป็นความสามารถในการที่จะพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและมีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจแก่ธุรกิจ โดยการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอาจจะมีลักษณะเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หรือนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และมีระดับของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) หรือค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2554)

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การควรมีความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ทั้งนี้เพื่อสร้างศักยภาพ และความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนโดยความแตกต่างของนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่องค์การต้องการ (ศิวนันท์ ศิวพิทักษ์, 2554)

กลไกในการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์ประกอบสำคัญคือ องค์การจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เข้าด้วยกัน พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบองค์การและวิธีการปฏิบัติงานของ องค์การให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในแต่ละส่วนงานให้ เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในส่วนของตนให้สอดคล้องและเกิดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางด้านการสร้างคุณค่าแก่องค์การร่วมกัน รวมถึง ต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่คอยให้การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับนวัตกรรมและสนับสนุนให้บุคลากรของตนมีความกล้าคิด กล้าทำ นอกจากนั้น ผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องมีการคิดนอกกรอบที่พร้อมจะเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ศศิประภา ชัยประสิทธิ, 2553)

นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและการเจริญเติบโตของ องค์การ ความพยายามค้นหาวิธีการใหม่เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านความ แตกต่าง (Jeffrey, 2011)

การบูรณาการแนวคิดการจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและแนวคิดองค์การ แห่งการเรียนรู้เข้าด้วยกันถือเป็นการสร้างมุมมองใหม่ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการ นวัตกรรมทั่วทั้งองค์การที่ไม่ได้มองนวัตกรรมว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา หรือเป็นเรื่องของ เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การจะเป็นเรื่องของพนักงานทุก คนในองค์การ เป็นเรื่องของทุกหน่วยงานในองค์การ และเป็นนวัตกรรมที่สามารถเกิดขึ้นในทุกที่ ทุก เวลา จนเกิดเป็นนวัตกรรมที่มีทิศทาง ต่อเนื่อง และยั่งยืน โดยการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การนั้น พนักงานในองค์การจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีค่านิยมสู่การพัฒนาวัตกรรม การเปิด ใจรับสิ่งใหม่อยู่เสมอ และสิ่งสำคัญคือ ต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันตลอดเวลา ซึ่งการทำ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การต้อง เปลี่ยนแปลงตั้งแต่การคัดเลือกและสรรหาคนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการ ปฏิบัติจริง การประเมินการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานมากขึ้น รวมถึงการให้ รางวัลตามสถานการณ์ เช่น การให้รางวัลตามการพัฒนาวัตกรรมที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็น ต้น หากองค์การสามารถบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว องค์การจะ ก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พยัต วุฒิรงค์, 2557) จากการศึกษาวิจัยของ Mine et al. (2015) พบว่า ความสำเร็จขององค์การที่นำ นวัตกรรมมาใช้จะต้องมีกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอรวมทั้งการจ่าย ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

4. ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capacity)

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์การจัดการจัดการความรู้ให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (ญานัฐนิ บุรณเกษมชัย, 2553)

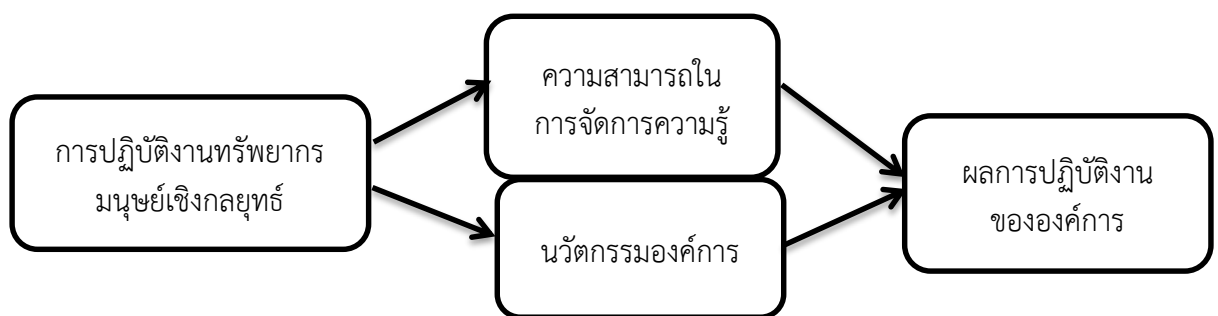
ความสามารถในการจัดการความรู้ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการทรัพยากร (Resource-Based Capability) ประกอบด้วย เทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร และ 2) ความสามารถในการด้านความรู้ (Knowledge-Based Capability) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2554)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการสร้าง กำหนด รวบรวม ถ่ายโอน และการเข้าถึงความรู้ ที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และสามารถเพิ่มระดับของการปฏิบัติงานให้สามารถเข้ากับสถานะต่าง ๆ ได้ อันส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น และจากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลองเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์และความรู้ ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรม เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ

กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงความรู้และนวัตกรรมถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักในการแข่งขัน ซึ่งถ้าองค์กรใดไม่สามารถเรียนรู้และบริหารความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นย่อมอยู่รอดยาก ความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ ความรู้เฉพาะตัวและความรู้ทั่วไป โดยกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย การจัดหาความรู้ การจัดเก็บและการค้นความรู้ การเคลื่อนย้าย การกระจาย และการแบ่งปันความรู้ การใช้ความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง องค์กรสามารถใช้แนวคิดการจัดการความรู้ให้เป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ตลอดจนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ของการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ กลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการธุรกิจ และกลยุทธ์ที่เน้นผลลัพธ์สุดท้าย สำหรับปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วย การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ การมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น (พิชิต เทพวรรณ, 2554) ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ Mine et al. (2015) พบว่า การจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Antonio et al. (2015) ที่ค้นพบว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมจะต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อม โดยองค์กรควรมีการสนับสนุนการจัดการความรู้และการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกัน

สรุป

บทความนี้แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมองค์การและความสามารถในการจัดการความรู้ หากองค์การขาดการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แล้ว นวัตกรรมองค์การและความสามารถในการจัดการความรู้ย่อมไม่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง นอกจากนี้บทความนี้แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมองค์การและความสามารถในการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมนั้นว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากถ้าองค์การไม่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยสิ่งใหม่ ๆ แล้วย่อมเป็นการยากที่จะทำให้้องค์การนั้นประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำเร็จขององค์การที่เป็นผู้นำตลาดนั้นมักเกิดจากการนำเสนอรูปแบบนวัตกรรมที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งขึ้นเพื่อสร้างการรับรู้และการจดจำของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, 2554) นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ยังส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้นการปรับปรุงความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์การควรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้วย (Riza et al., 2015) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mine et al. (2015) พบว่า ความสำเร็จขององค์การที่นำนวัตกรรมมาใช้จะต้องมีกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอรวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ พิชิต เทพวรรณ (2554) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการในการสร้าง กำหนด รวบรวม ถ่ายโอน และการเข้าถึงความรู้ ที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้ และเพิ่มระดับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานะการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม อันส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การดีขึ้น และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Antonio et al. (2015); Mine et al. (2015) ที่พบว่า ความสามารถในการจัดการความรู้มีผลต่อการปฏิบัติงาน เพราะผลการปฏิบัติงานที่ดีย่อมสะท้อนให้เห็นถึงการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์การ (ดังแผนภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อนวัตกรรมองค์การและความสามารถในการจัดการความรู้

การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงการบริหารงานโดยการนำกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลักดันให้เกิดความสามารถในการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม แนวทางดังกล่าวจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรแต่ละแห่งได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งก่อให้เกิดศักยภาพและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

- แกรี่ เดสสเลอร์. (2555). **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. แปลโดย ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน.
- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2557). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่** (ปัจจุบันสู่ออนาคต). **วารสารสุทธิปริทัศน์**. 28(86), 323-337.
- ญารัฐณี บุรณเกษมชัย. (2553). **การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. (2549). **กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พยัต วุฒิรงค์. (2557). **กรอบแนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร: การบูรณาการแนวคิดทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้**. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**. 54(1), 21-48.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลิ้มลาวัลย์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์**. **วารสารนักบริหาร**. 31(4), 168-173.
- รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ. (2556). “สร้างสรรค์สำนักงาน: กลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศขององค์กรธุรกิจ”. **วารสารนักบริหาร**. 33(1), 3-8.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิสร. (2550). **กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วันชัย ปานจันทร์. (2549). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยใช้องค์ความรู้**. **วารสารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. 2(1), 1-12.
- วุฒิพงษ์ ภักดีเหลา. (2554). **การศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่. **วารสารนักบริหาร**. 30(2), 60-69.
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). **การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- สมนึก เอื้อจิระพงษ์ และคณะ. (2554). ความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**. 51(1), 157-200.
- Antonio, A.S., Gregorio, S.M., and Arleen, M.M. (2015). The mediating effect of human resource practices on knowledge management and firm performance. **Journal of Social and Behavioral Sciences**. 24(3), 138-148.
- Chen, Chung-Jen and Huang, Jing-Wen. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance-The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**. 62, 104-114.
- Gary Dessler. (2009). **A Framework for human resource management**. USA: Pearson.
- Jeffrey A. Mello. (2011). **Strategic management of human resources**. Canada: South-western.
- Mine, A.F., Ugur, Y., and Yasin, R., (2015) Examining Organizational Innovation and Knowledge Management CapacityThe Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). **Journal of Social and Behavioral Sciences**. 181, 377-387.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2006). **Human resource management**. New York: McGraw-Hill.
- Riza Aryanto, Avanti Fontana and Zakaria Afiff. (2015). Strategic human resource management, Innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. **Journal of Social and Behavioral Sciences**. 221, 874-879.