

พัฒนาคน บนความยั่งยืน



รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร



รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

เกิด : พัทลุง

การศึกษา :

มัธยมศึกษาโรงเรียนหลวง
ปริญญาตรีสาขาสังคมวิทยา
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปริญญาโท MS. Human Resource
Development,
Pittsburg State University, USA
ปริญญาเอก PhD. Human
Resource Development,
University of Minnesota, USA
(ทุนบวชมหาวิทยาลัย)

การทำงาน :

2533-2534 ผู้ช่วยฝึกอบรม
ผศ.ธีรศักดิ์ กำปรรณรักษ์
2536-2537 ผู้จัดการบริษัทพัฒนา
พัฒนาทีม เชิงพฤติกรรม จำกัด
2537-2549 อาจารย์ประจำ
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์
2546-2548 ผู้อำนวยการโครงการ
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2550-2553 คณบดี คณะพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นนวัตกรรมทางสังคม
ที่จัดทำเพื่อการพัฒนาในระยะยาว
เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ
ความสามารถในการผลิตผลงาน
และเพิ่มความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
ซึ่งเป็นผลดีต่อบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน
อันเป็นผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ชุมชน ประเทศชาติ
และท้ายที่สุดเพื่อมวลมนุษยชาติ ”



พัฒนาคนบนความยั่งยืน

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

พัฒนาคน บนความยั่งยืน



รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

“

การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ คือ
พัฒนาคน
ให้ไดงาน
พัฒนาองค์การ
ให้ยั่งยืน

”



ว่าง





ว่าง







พัฒนาคณ บนความยั่งยืน

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

พิมพ์ครั้งแรก มกราคม 2554

ราคา 120 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติ
ห้ามลอกเลียนแบบส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้
โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data
จิรประภา อัครบวร
พัฒนาคณบนความยั่งยืน--กรุงเทพฯ : เต้า (2000), 2554
136 หน้า.
1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 2. การบริหารความรู้. I. ชื่อเรื่อง
658.3
ISBN 978-974-496-310-9

สำนักพิมพ์ เต้า (2000) โทร. 086-507-3000

ออกแบบปก/รูปเล่ม

Bangkok&Design group

หจก.กรกนการพิมพ์ 77 หมู่ 2 ถนนสุขุมวิท 31 แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพฯ
10230 โทร. 0 2907 9543 โทรสาร 0 2909 8431
e-mail : kornkanokprinting@yahoo.com

ผู้จัดจำหน่าย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทร. 0-2218-9872 โทรสาร 0-2254-9495
Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

ร้านค้าติดต่อ แผนกขายส่ง สาขารัตนาธิเบศร์ (แยกแคราย)

โทร. 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5405





ขอมอบความดี
ของหนังสือเล่มนี้
แด่
พ่อ แม่ และบูรพาจารย์





คำนำ

“พัฒนาคนบนความยั่งยืน” เป็นหนังสือรวบรวมบทความ และแนวคิดที่ได้จัดทำขึ้นในช่วงปี 2552-2553 ที่ผู้เขียนได้เขียนลงหนังสือพิมพ์ วารสาร เอกสาร วิชาการ และจากการบรรยาย ซึ่งนับเป็นการจัดการความรู้ของตัวผู้เขียนเอง และเพื่อมอบเป็นของขวัญในช่วงปีใหม่ให้แก่ผู้ที่เคารพนับถือ และเพื่อนร่วมอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นคณาจารย์ เพื่อนในคณะ ในนิดา นักศึกษาเก่าหรือปัจจุบัน

บทความในเล่มนี้แบ่งได้เป็นสามกลุ่มด้วยกัน กลุ่มแรกเป็น “บทบาทของ นักรัพยากรรมมนุษย์สมัยใหม่” ที่นำแนวคิดของ Dave Ulrich มาขยายความ ออกมาเป็นบทบาทแบบไทยๆ ส่วนบทความเกี่ยวกับบทบาทนักรัพยากรรมมนุษย์ ในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรนั้นเป็นการเขียนให้วารสาร Competitiveness Review ของคณะบริหารธุรกิจ นิดา เพื่อรวมบทความที่เกี่ยวข้องกับการปรับภาพลักษณ์ (Rebranding)

ในส่วนที่สองเป็นบทความเกี่ยวกับ “การพัฒนาคนอย่างสมดุล” ซึ่งนำเสนอ แนวคิดตามผลการศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ปี 2553-2554 ของคณะ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่พบว่าเรื่องการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) การจัดทำแผนการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan-IDP) และการศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement Survey) ต่างมีแนวโน้มที่ได้รับความนิยมมากขึ้น ทั้งในและต่างประเทศ

ส่วนที่สาม “การพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน” เป็นงานเขียนในช่วงที่พวกเราทุกคนคงอยากเห็นประเทศไทยกลับมามีความสงบเหมือนเดิม ผู้เขียนเองขอใช้ความรู้ที่มีในด้านการพัฒนาคน พัฒนาองค์กร มาร่วมนำเสนอให้องค์กรไทย





เข้มแข็ง เพื่อต่อสู้กับสภาพบ้านเมืองที่มีแต่ความแตกแยกกัน อย่างน้อยหาก
องค์การที่มีคนส่วนใหญ่ของประเทศทำงานอยู่ คงจะช่วยให้ประเทศล่มสลาย
ไปได้ และขอปิดท้ายด้วยตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การแห่ง
การเรียนรู้ ที่ผู้เขียนเคยนำเสนอบางส่วนในโครงการจัดทำเครื่องมือการเรียนรู้
ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ของสำนักงาน ก.พ.ร.

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านผู้อ่านคงได้สาระจากหนังสือเล่มนี้ และสามารถ
นำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้การ “พัฒนาคนบนความยั่งยืน” องค์การ
เข้มแข็ง ประเทศชาติไทยของเราเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

สุดท้ายผู้เขียนต้องขอขอบคุณวารสารและหนังสือพิมพ์ต่างๆที่เผยแพร่
บทความสู่สาธารณชน ทำให้เกิดการต่อยอด ขยายความรู้ เรื่อยมาและขอขอบคุณ
ดร.ประยูร อัครบวร ที่ช่วยประสานการทำหนังสือเล่มนี้

ท้ายสุดผู้เขียนหวังว่าหนังสือเล่มนี้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อ่าน ทุกๆท่าน
และถ้ามีข้อผิดพลาด ไม่ว่าในเนื้อหา หรือ การจัดพิมพ์ ผู้เขียนขอน้อมรับคำ
แนะนำด้วยความยินดี

ด้วยความขอบคุณ
จิรประภา อัครบวร





สารบัญ

บทบาทนักพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

บทบาทและสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์
(HR Role & Competency)..... 11

บทบาทนักพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์กับการสร้างภาพลักษณ์องค์กรจากภายใน
(HRD Role of Inside-out Rebranding)..... 23

พัฒนาคอนอย่างสมดุล

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร..... 35

ตัวแบบการพัฒนาคนแบบองค์รวม
(WPD-Whole Person Development)..... 41

พัฒนาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรให้ยั่งยืน..... 53

หลุมพรางความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร..... 61





สารบัญ

พัฒนาองค์การให้ยั่งยืน

การพัฒนาองค์การในยุคศตวรรษที่ 21.....	67
วิสัยทัศน์ผู้นำกับองค์การเพื่อชาติ.....	71
บริหารผลงานไปเพื่ออะไร?.....	75
วิเคราะห์ผลงานเพื่อวางแผนกลยุทธ์ (Performance Analysis for Strategic Planning).....	81
ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.....	85





บทบาทนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สมัยใหม่





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

บทบาทและสมรรถนะ ของนักทรัพยากรมนุษย์ HR Role & Competency

ในช่วงวันที่ 23-25 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2553 ที่ผ่านมา ทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ได้จัดงาน “Asia Pacific HR Congress 2010” โดยเรียนเชิญ Prof. Dave Ulrich มาเป็นองค์ปาฐกถาพิเศษ พร้อมจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ทำให้นักวิชาการและนักปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่างต้องลุกมาปัดฝุ่นหนังสือหลายๆ เล่มของ Dave Ulrich โดยทางหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ 360 ได้ทำการสัมภาษณ์มุมมองของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการด้านนี้ โดยแบ่งเป็นคู่ๆ ในการสนทนาถึงงานหลายๆ ชิ้นของ Dave Ulrich

ผู้เขียน ได้รับมอบหมายให้นำเสนอมุมมองในเรื่อง สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มีการนำเสนอไว้ในหนังสือ “HR Competencies” ของ Dave Ulrich ที่ว่าด้วยสมรรถนะหรือความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ อัน





พัฒนาคนบนความยั่งยืน



เป็นบทบาทหนึ่งที่สำคัญที่ภาคธุรกิจให้ความสำคัญมากขึ้น ทั้งงานชิ้นนี้ของ Dave Ulrich ได้มาจากการศึกษาวิจัยและรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจคนทำงานด้านนี้ถึงกว่า 40,000 คนทั่วโลกในช่วงปี ค.ศ.1988, 1992, 1997, 2002, และ 2007 มาสร้างเป็นตัวแบบ (Model) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาใช้คำถาม 3 ข้อ คือ

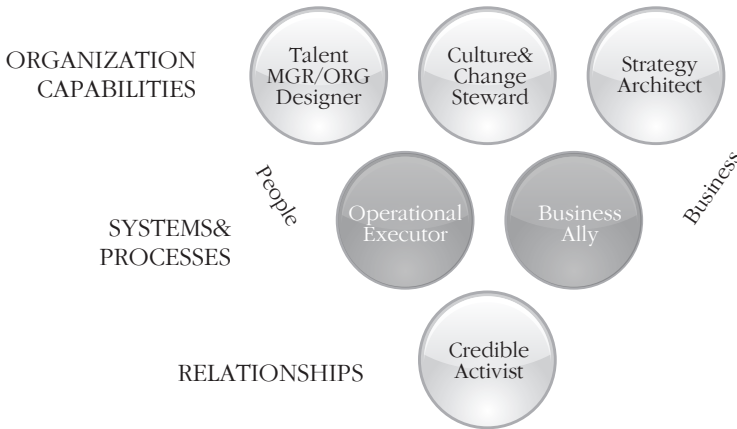
- นักทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะเรื่องใดที่ทำให้งานสามารถเพิ่มคุณค่าต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) ขององค์กร
- นักทรัพยากรมนุษย์มีวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้มีสมรรถนะนี้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- ด้วยสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติงานของคนเหล่านี้ ทำอย่างไรจึงจะสอดคล้องไปด้วยกันกับผลประกอบการของธุรกิจ

Dave Ulrich สรุปผลการศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Competencies) ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) นั้นต้องคำนึงถึงคุณลักษณะที่ต้องรู้และสามารถปฏิบัติได้ 6 ประการคือ





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร



HR

PROFESSIONALISM

HR Competencies Model โดย Dave Ulrich

1. **เป็นนักกิจกรรมที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist)** ซึ่งคนทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มักถูกมองว่าเป็นนักกิจกรรม (Activist) แต่หากกิจกรรมเหล่านั้นบางครั้งไม่ได้รับความน่าเชื่อถือ (Credible) ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรนอกจากจะไม่ชื่นชมแล้ว ยังไม่ต้องการรับฟัง และไม่ให้ความร่วมมืออีกด้วย ซึ่ง Dave Ulrich เคยเรียกสภาวะเช่นนี้ว่า “Hr with an attitude” คือ นักทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีผลต่อทัศนคติของบุคลากร ซึ่งหากนักทรัพยากรมนุษย์มีแต่ความน่าเชื่อถือแต่ไม่ใช่กิจกรรม อาจทำให้บุคลากรในองค์กรมีความประทับใจได้แต่ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบ (impact)





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

ต่อองค์การได้ ส่วนนักทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นนักกิจกรรมเพียงอย่างเดียวอาจมีแต่ความคิด แต่ไม่สามารถทำให้เห็นผลของความคิดได้ เนื่องจากบุคลากรในองค์การส่วนใหญ่ไม่ให้ความสนใจ

2. **เป็นนักสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรม (Culture&Change Steward)** นักทรัพยากรมนุษย์ควรให้การเคารพชื่นชม รู้จัก และร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์การ “วัฒนธรรม” ในที่นี้หมายถึงรูปแบบของกิจกรรม (pattern of activities) มากกว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งในทางที่ดีนั้น วัฒนธรรมองค์การควรมาจากความคาดหวังของลูกค้าภายนอก และแปรเป็นความคาดหวังของบุคลากรภายใน และพฤติกรรมองค์การ ในที่สุด ในฐานะผู้สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ (Culture Steward) นักทรัพยากรมนุษย์ให้ความเคารพวัฒนธรรมในอดีต และช่วยขับเคลื่อนวัฒนธรรมใหม่ โดยการได้ผู้บริหารถึงพฤติกรรมที่ควรแสดงออก อันมีผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ควรสานต่อวัฒนธรรมลงในกระบวนการทำงาน และการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ เรื่อง อันจะทำให้บุคลากรในองค์การสามารถสัมผัสได้มากกว่าเป็นเพียงการพูดถึงเท่านั้น นอกจากนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ควรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Facilitate Change) ด้วยกัน 2 วิธีคือ (1) ช่วยทำให้วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นจริง (2) พัฒนาระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ โดยผ่านกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมต่างๆ
3. **เป็นผู้จัดการคนเก่งและนักออกแบบองค์การ (Talent Manager/ Organization Designer)** นักทรัพยากรมนุษย์ควรเข้าใจถึงทฤษฎีหลักๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน การทำวิจัย และการปฏิบัติงานของทั้งในส่วนของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และนักออกแบบ





รศ.ดร.จิรปรภกา อัครมวณ

องค์กร (Organization Designer) ในส่วนของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) นั้น นักทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการ เพื่อใช้ในการคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงาน และการเลื่อนตำแหน่งคนเหล่านี้ทั้งในส่วนการเลื่อนขึ้น หรือเลื่อนไปอีกตำแหน่งในระดับเดียวกัน ในด้านของนักออกแบบองค์กร (Organization Designer) นักทรัพยากรมนุษย์ควรช่วยให้้องค์กรสามารถปลูกฝังสิ่งที่เป็นความสามารถขององค์กรลงในโครงสร้างกระบวนการทำงาน นโยบาย อันจะทำให้ทั้ง้องค์กรมีการทำงานสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากการบริหารสองเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญมากที่ต้องให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มิฉะนั้นแล้วเป็นการยากที่จะขับเคลื่อนองค์กรด้วยคนเก่ง

4. **เป็นสถาปนิกด้านกลยุทธ์ (Strategy Architect)** นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีวิสัยทัศน์ที่จะทำให้องค์กรเป็นผู้นำในตลาดที่้องค์การอยู่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต นักทรัพยากรมนุษย์ควรเล่นบทบาทที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์้องค์การ นั้นหมายถึงนักทรัพยากรมนุษย์ควรเข้าใจและตระหนักถึงแนวโน้มของธุรกิจ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เห็นโอกาสและอุปสรรคที่เป็นไปได้ที่จะกระทบความสำเร็จของ้องค์การ นักทรัพยากรมนุษย์ควรนำเสนอกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงความคาดหวังของลูกค้าภายใน และภายนอก อันจะทำให้้องค์การเป็น้องค์การที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Driven) อย่างแท้จริง
5. **เป็นผู้จัดการปฏิบัติการ (Operational Executor)** นักทรัพยากรมนุษย์ควรแสดงให้เห็นถึงการจัดการคนและ้องค์การ โดยสามารถนำเสนอร่างนโยบายที่สำคัญ สามารถประยุกต์ใช้นโยบาย และทำให้นโยบายออก





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

มาเป็นผลเชิงปฏิบัติ บุคลากรในองค์กรต่างมีความต้องการในการบริหารมากมาย เช่น ต้องการการจ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสม ต้องการการโยกย้ายที่สมควร ต้องการการฝึกอบรมพัฒนาให้สอดคล้องกับงาน ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเชื่อมั่นว่าเรื่องพื้นฐานดังกล่าวสามารถจัดทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้โดยใช้เทคโนโลยี หรือการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญมาทำ หากตนเองไม่ถนัดหรือไม่สามารถทำได้ คือควรจัดการเรื่องพื้นฐานเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. **เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Ally)** ในการบริหารเชิงธุรกิจโดยทั่วไปจะประสบความสำเร็จได้หากมีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกที่อาจเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จของธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจบริบททางสังคม หรือจุดยืนที่ธุรกิจนั้นอยู่ อะไรคือสิ่งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจมีรายได้ หรือที่เรียกว่าเป็นห่วงโซ่ที่มีคุณค่าของธุรกิจ (Value Chain of the business) ใครคือลูกค้า ทำไมคนเหล่านี้จึงซื้อสินค้าและบริการของเรา เช่น อาจเป็นเพราะการตลาด การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ซึ่งเรื่องเหล่านี้ต้องทำงานร่วมกันอย่างไรจึงจะทำให้ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จ

จากสมรรถนะทั้ง 6 มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างคน (People) กับธุรกิจ (Business) ซึ่งเป็นบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ดังภาพข้างต้น โดยมีบทบาทการ “เป็นนักกิจกรรมที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist)” อยู่ล่างสุด ซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationships) อันถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของความเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professionalism) ส่วนสองบทบาทการ “เป็นผู้จัดการปฏิบัติการ (Operational Executor)” และ “เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Ally)” ถือว่าเป็นบทบาทที่เป็นการประสาน





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

งานให้ระบบ และกระบวนการในองค์การทำงานอย่างสัมพันธ์กัน เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถสร้างความสำเร็จของธุรกิจได้ ส่วนสุดท้ายประกอบด้วยสามบทบาท คือบทบาทการ “เป็นผู้จัดการคนเก่งและนักออกแบบองค์การ (Talent Manager/Organization Designer)”, “เป็นนักสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรม (Culture&Change Steward)” และ “เป็นสถาปนิกด้านกลยุทธ์ (Strategy Architect)” ต่างเป็นบทบาทที่เป็นการจัดการความสามารถขององค์การให้เกิดการปรับเปลี่ยนของบุคลากร ให้สามารถผลิตผลงานที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจได้

จากการทบทวนสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Dave Ulrich แล้ว ผู้เขียนได้ร่วมกับอาจารย์ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ นำเสนอสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ หรือ “HR Competencies” ในบริบทของสังคมไทย ซึ่งผลสรุปมาจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรด้านนี้จำนวนมากทั้งในส่วนที่เป็นลูกศิษย์ และผู้ที่ร่วมในการทำงานที่ปรึกษาจากหลายๆ องค์การในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา โดยสรุปว่านักทรัพยากรมนุษย์แบบไทยจริงแล้วคงไม่ได้ต่างจากที่ Dave Ulrich กล่าวไว้ เพียงแต่การนำเสนอแนวคิดนี้อาจทำให้เข้าใจง่ายขึ้นด้วยการกำหนดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยที่องค์การต้องการว่าควรมีสมรรถนะ 6 ประการ หรือ 6 Cs คือ

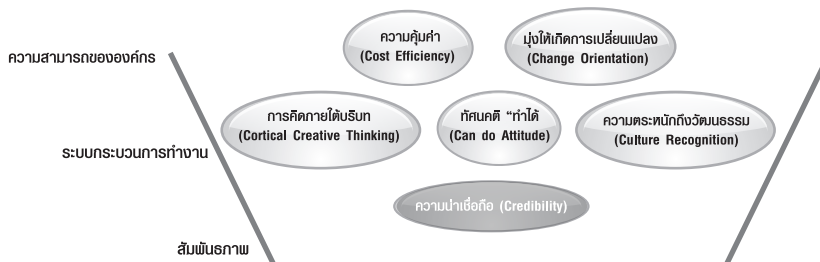
1. มีความน่าเชื่อถือ (Credibility)
2. มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดภายใต้บริบท (Critical & Creative Thinking)
3. มีทัศนคติ “ทำได้” (Can do Attitude)
4. มีความตระหนักถึงวัฒนธรรม (Culture Recognition)
5. มีความคิดเรื่องความคุ้มค่า (Cost Efficiency)
6. มีเจตนามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Orientation)





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

มุมมองเกี่ยวกับ HR Competency ในบริบทของคนไทยในสภาวะปัจจุบัน



ที่มา : รศ.ดร.จิระประภา อัครบวร และศิริลักษณ์ แมนสงฆ์

1. **มีความน่าเชื่อถือ (Credibility)** เนื่องจากคนทำงานด้านนี้จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับคนจำนวนมากในองค์กร ดังนั้นจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจ ไม่อย่างนั้นบุคลากรส่วนใหญ่อาจไม่ต้องการเข้าหา หรือพูดคุยกับบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์
2. **มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดภายใต้บริบท (Critical & Creative Thinking)** เนื่องจากงานด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทที่เป็นทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กรเองและบริบทในเชิงเวลา ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพไม่ควรยึดติดกับ Best Practice หรือรูปแบบการบริหารแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ควรพิจารณาบริบทขององค์กรของตนเอง แล้วนำเสนอรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และธุรกิจที่องค์กรของตนอยู่ โดยการประยุกต์แนวคิดนี้จำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาเสริมอีกด้วย จึงจะทำให้งานทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบที่เหมาะสม ก่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กร และธุรกิจที่ทำอยู่





3. **มีทัศนคติ “ทำได้” (Can do Attitude)** สมรรถนะที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพอีกตัวหนึ่ง คือทัศนคติที่ว่าตนเองนั้นสามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้จากประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จากหลายองค์กร และนักศึกษาในคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะพบว่า มีทัศนคติที่ว่า “มันยากที่จะเปลี่ยนแปลง” “มันเป็นไปไม่ได้หรอกที่จะเปลี่ยนแปลง” “เคยทำมาแล้วทั้งนั้น ก็ไม่เห็นเปลี่ยนแปลง” ซึ่งผู้เขียนมักจะโต้ตอบว่า แล้วที่ทำไปรู้หรือว่าทำอะไรมีหลักการ หรือเดาเอา แล้วเรื่องที่เกิดขึ้นไปได้ใหม่ว่าจึงหะการนำเสนออาจไม่เหมาะสม ดังนั้นการมีทัศนคติ “ทำได้” จึงคิดว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างมากของนักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพแบบไทยๆ

4. **มีความตระหนักถึงวัฒนธรรม (Culture Recognition)** เนื่องจากในประเทศไทยชอบมีการนำเสนอ Best Practice เป็นจำนวนมากในงานสัมมนาประจำปีของหลายๆ หน่วยงาน ทำให้ผู้บริหารหลายคน เมื่อมาฟังเสร็จ โดยไม่ได้พิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรของตนเองแล้ว ทำให้การนำไปใช้จึงไม่สามารถทำให้เกิดประโยชน์ดังเช่นองค์กรที่เป็น Best Practice ผู้เขียนมักกล่าวกับนักศึกษาและผู้เข้าอบรมงานด้านนี้เสมอว่า สำหรับงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่สามารถมี Best Practice ได้ มีแต่ The Best Fit หรือการบริหารที่เหมาะสมเท่านั้น ทั้งนี้การไม่ตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร อาจนำไปให้เกิดความล้มเหลวในการพัฒนางาน จนเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) ต่อผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรในเวลาต่อมา นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ไทยจำเป็นต้องเรียนรู้ และตระหนักถึงวัฒนธรรมคนไทยที่มีทั้งความหลากหลาย และวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างกันไป อันเป็นสิ่งที่ปัจจุบันกลายมาเป็นจุดแข็ง หรือจุดที่ควรส่งเสริมให้แต่ละ





พัฒนากนบนความยั่งยืน

องค์การมีความแตกต่าง (Differentiate) อันนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในที่สุด และด้วยความช่วยเหลือของนักทรัพยากรมนุษย์ จะยิ่งทำให้องค์การได้รับการขับเคลื่อนที่รวดเร็วขึ้น อันเป็นผลมาจากการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

5. มีความคิดเรื่องความคุ้มค่า (Cost Efficiency) เรื่องนี้เป็นเรื่องที่นักทรัพยากรมนุษย์ส่วนหนึ่งในประเทศไทย มักถูกมองว่าเป็นนักคิดเป็นคนใช้เงินโดยไม่ต้องหา ซึ่งทำให้เป็นการยากที่นักทรัพยากรมนุษย์ไทยสามารถขึ้นไปเล่นในบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HR) ได้ ซึ่งก่อนหน้านี้ Dave Ulrich ได้กล่าวไว้ในหนังสือ HR Scorecard ว่า นักทรัพยากรมนุษย์ ควรนำเสนอผลลัพธ์ด้านนี้ในสองส่วนที่สำคัญ คือ เพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ (Value added) และลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์การ (Cost Reduction) ซึ่งหากทำได้ ก็เท่ากับว่านักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพนี้ได้แตะความต้องการพื้นฐานของธุรกิจ (Bottom Line of Business) คือเรื่องของ เงินหรือรายได้

6. มีเจตนามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Orientation) การทำงานของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยส่วนหนึ่ง เป็นการทำงานที่มีได้มุ่งเห็นผล การเปลี่ยนแปลง เช่นผู้เขียนเข้าไปในหลายๆ องค์การที่เขียนว่าเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือเพื่อให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้เขียนมักจะย้อนถามว่า หากเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้วนั้น องค์การจะเห็นสิ่งใดเป็นรูปธรรม เท่าที่ผ่านมา ยังไม่มีองค์การใดตอบได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้มีเชื่อว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แต่นักทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ไม่ได้มีเจตนาที่มุ่งให้เห็นการเปลี่ยนแปลง จริงอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงในงานทรัพยากรมนุษย์นั้นหลายครั้งไม่สามารถบอกได้ว่าเป็นผลจากสิ่งใด มีตัวแปรต่างๆ มากมายทั้งจากภายในและภายนอก





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

องค์กร หากแต่การเปลี่ยนแปลงที่นักทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนด อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเห็นเป็นรูปธรรมบ้างไม่มากก็น้อย มิเช่นนั้นแล้วคงเป็นการยากที่นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถเป็นที่เชื่อถือของบุคลากรในระยะยาว

ท่านผู้อ่านมีสิทธิที่จะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับผู้เขียนใน 6 สมรรถนะ หรือ 6Cs ที่สำคัญในการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ เนื่องจากบทความข้างต้นเป็นการนำเสนอจากประสบการณ์ของผู้เขียนเท่านั้น และต้องการเป็นบทสะท้อนถึงความเหมือนและความแตกต่างของสมรรถนะไทยและเทศที่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แม้ว่างานของ Dave Ulrich มีการเก็บตัวอย่างทั่วโลกก็ตาม

อ้างอิง

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). HR Competencies: Mastery at the intersection of people and business. SHRM & PBL Institute







รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับการสร้างภาพลักษณ์องค์การจากภายใน HRD Role of Inside-out Rebranding

การสร้างภาพลักษณ์องค์การใหม่ หรือการทำ Rebranding ที่หลายๆ คน มักนึกถึงงานประชาสัมพันธ์ หรือการตลาดมากกว่างานด้านทรัพยากรมนุษย์ หากองค์การมีภาพลักษณ์ภายนอกที่ดี แต่การบริหารจัดการภายในไม่ได้สอดคล้อง กับภาพลักษณ์ภายนอก ก็คงไม่ต่างจากการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ที่ทำให้กลุ่ม ลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย หันมาสนใจซื้อสินค้าและบริการ แต่เมื่อใช้สินค้า หรือ บริการนั้นแล้วก็ไม่ต้องการที่จะกลับไปซื้อ หรือใช้บริการอีกต่อไป

ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์องค์การ (Brand) ตามแนวทางการพัฒนาองค์การ จึงควรทำทั้งการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมาสู่ภายใน (Outside-in) และการ เปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out) ซึ่งการสร้างภาพลักษณ์จาก ภายนอก (Outside-in) เป็นการสร้างภาพลักษณ์ หรือสื่อสารกับบุคคลภายนอก องค์การถึงคุณลักษณะองค์การที่ต้องการให้เกิดการรับรู้ และจดจำ เช่น





พัฒนาคนบนความยั่งยืน



ช่อง 9 อสมท ทำการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบว่าช่อง 9 จะมีภาพลักษณ์ใหม่ที่มีความทันสมัยมากขึ้น โดยใช้คำว่า “Modern Nine TV”



บริษัทของคนหัวคิดทันสมัย

การปรับภาพลักษณ์ของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิตจากบริษัทประกันที่คนไทยอาจไม่ค่อยรู้จักมาเป็น “บริษัทของคนหัวคิดทันสมัย”



หรือการปรับเปลี่ยนของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จากภาพลักษณ์ที่ดูเป็นทางการ ออกจะราชการมาเป็นภาพลักษณ์ที่ทันสมัย โดยใช้ชื่อว่า “SCG” แทนเรียกชื่อบริษัทเป็นภาษาไทย และทำการประชาสัมพันธ์การเป็นองค์กรแบบนวัตกรรม หรือ

“Innovative Organization”

อย่างไรก็ตาม การปรับภาพลักษณ์ขององค์กรเหล่านี้มิได้ทำเพียงให้เกิดการรับรู้ของลูกค้า คู่ค้า บุคลากร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเท่านั้น แต่จุดหมายสูงสุดคือต้องการให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สร้างรายได้ หรือผลประโยชน์ที่สูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งการปรับภาพลักษณ์เพื่อให้ได้ผลดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำจากภายใน (Inside-out) ซึ่งก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในอดีตนั่นเอง และมักเป็นผลมาจากความต้องการของผู้บริหารองค์กรที่อยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (Radical Change) อันอาจเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับเปลี่ยนจุดยืนในทางการตลาด การเข้าหากลุ่มลูกค้าใหม่ หรือการพยายามหลุดจากภาพความ





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

สำเร็จเต็มที่ ที่ไม่สามารถเกิดขึ้นอีกในอนาคต

การปรับเปลี่ยนองค์การจากภายใน (Inside-out) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันเมื่อลูกค้า หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาสัมผัสองค์การ จึงเป็นที่มาของบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างภาพลักษณ์องค์การ โดยใช้แนวทางการพัฒนาองค์การ (OD - Organization Development) เช่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม (Culture Change) การจัดทำสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากร (Competency-based HRD) และการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรในองค์การเกิดการดูแลรับผิดชอบต่อสังคม [CSR (Corporate Social Responsibility) in Process] เป็นต้น โดยบทความนี้จะขอกล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) อันเป็นหนึ่งในเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Intervention) เท่านั้น

ก่อนอื่นขอทำความเข้าใจในความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” และ “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าหมายถึงอะไร ประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งน่าจะทำให้ท่านผู้อ่านเห็นความเชื่อมโยงกับหลักการตลาดในการสร้างภาพลักษณ์องค์การมากยิ่งขึ้น

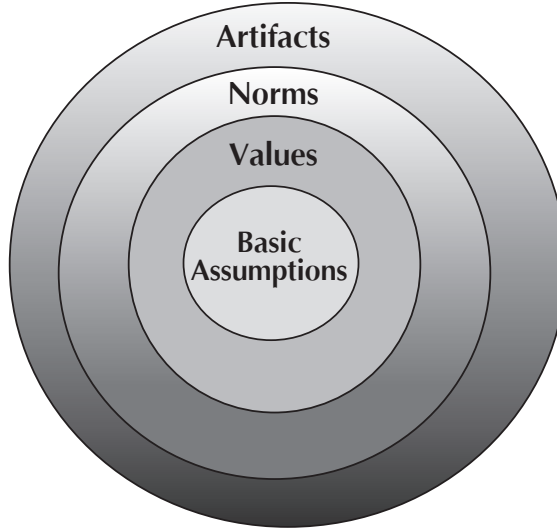
“วัฒนธรรม” หมายถึง ทศนคติ ความเชื่อ เกี่ยวกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่กลุ่มคนหนึ่งมีร่วมกัน (Longman Dictionary 3rd Ed., 1995: 330) “วัฒนธรรมองค์การ” จึงเป็นเรื่องของทศนคติ ความเชื่อ ของบุคลากรในองค์การที่มีร่วมกัน จนกลายเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้

วัฒนธรรมองค์การสามารถพิจารณาได้ 4 ระดับ คือ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) บรรทัดฐาน หรือปทัสถาน (Norms) ค่านิยม (Values) และสมมติฐาน (Basic Assumptions) (Cummings & Worley, 2009: 520)





พัฒนาคนบนความยั่งยืน



1. **สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts)** เป็นสิ่งที่เราสามารถจับต้องได้ เช่น พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เสื้อผ้า เครื่องแบบ ภาษาที่ใช้ โครงสร้างองค์การ ระบบงาน กระบวนการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งประดิษฐ์เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถสังเกตเห็นได้ (Observable) ทุกวันที่มาทำงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำได้ง่ายที่สุดในองค์กร เช่น การเปลี่ยนสีอาคารเพื่อให้ดูเป็นองค์กรที่ทันสมัย เปลี่ยนรูปแบบบุคลากรเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมเดียวกัน การเสนอรางวัลหรือการออกกฎระเบียบเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติเหมือนๆ กัน การปรับโครงสร้างงานเพื่อให้เห็นความสำคัญของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน
2. **บรรทัดฐาน หรือปทัสถาน (Norms)** เป็นวิถีแห่งการประพฤติปฏิบัติหรือการงดเว้นการประพฤติปฏิบัติในสถานการณ์ต่างๆ เช่น บุคลากร





ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการมาประชุมตรงเวลา แม้ว่าจะไม่มีการเซ็นชื่อลงเวลา การที่พนักงานขายจะตอบสนองกับสิ่งที่ลูกค้าร้องขอเพิ่มเติมเล็กน้อย โดยไม่ต้องคอยถามเพื่อขออนุมัติจากหัวหน้างาน หรือบุคลากรส่วนใหญ่นำเสนอความคิดที่จะปรับปรุงงานที่ตนทำอยู่เสมอ

3. **ค่านิยม (Values)** ความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรม หรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่าควรหรือไม่ควร เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การให้ความสำคัญ และมักจะชื่นชมบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้อง ดำเนินบุคลากรที่ไม่ทำพฤติกรรมที่ควร เช่น ความพยายามของพนักงานขายที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ มากกว่าความคาดหวัง โดยผู้ที่ทำได้จะได้รับความชื่นชม หรือบุคลากรจะมีความภาคภูมิใจเมื่อวิธีการปรับปรุงการทำงานที่ตนได้คิดมีการนำไปใช้ในองค์การ
4. **สมมติฐาน (Basic Assumptions)** สิ่งทีบุคลากรจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ในองค์การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลานาน จนพัฒนากลายเป็นสิ่งที่บุคลากรกลุ่มนั้นยอมรับร่วมกันแล้วว่าถูกต้อง และถูกนำไปใช้เป็นวิธีคิด วิธีปฏิบัติ จนกลายเป็นเรื่องปกติวิสัย โดยไม่ต้องมีการบอกกล่าวให้กระทำ เช่น ตั้งแต่ผู้บริหาร ไปจนถึงพนักงานรักษาความปลอดภัย และแม่บ้านต่างให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า หรือบุคลากรในองค์การทุกระดับจะพยายามคิดและนำเสนอ การปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ ไม่ว่าจะมีรางวัล หรือคำชื่นชมหรือไม่ก็ตาม

ในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ จะเป็นการปรับเปลี่ยนจาก “สิ่งประดิษฐ์” (Artifacts) ก่อน เนื่องจากทำให้สำเร็จเห็นได้ง่ายที่สุด จนบุคลากรเกิดการซึมซับเป็น “บรรทัดฐาน หรือปทัสถาน” (Norms) ที่คนส่วน





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

หนึ่งเริ่มกระทำ จนกลายเป็น “ค่านิยม” (Values) ที่มีการดำเนิน หรือชื่นชมคน ที่ทำหรือไม่ทำพฤติกรรมดังกล่าว และในที่สุดพฤติกรรมของบุคลากรส่วนใหญ่ ในองค์กรจะกลายเป็น “สมมติฐาน” (Basic Assumptions) ที่ทุกคนยึดถือ ปฏิบัติร่วมกัน

หากพิจารณาการสร้างวัฒนธรรมองค์การของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกันกับหลักการตลาดของปรมาจารย์ (Guru) ด้าน การตลาด ฟิลิป คอตเลอร์ (1991) (Kotler, 2003, p. 418-419) ที่มีการนำมา ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ (Brand) ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 6 ระดับด้วยกัน คือ คุณลักษณะ (Attribute) คุณประโยชน์ (Benefit) ค่านิยม (Value) วัฒนธรรม (Culture) บุคลิกลักษณะ (Personality) และผู้บริโภค (User)

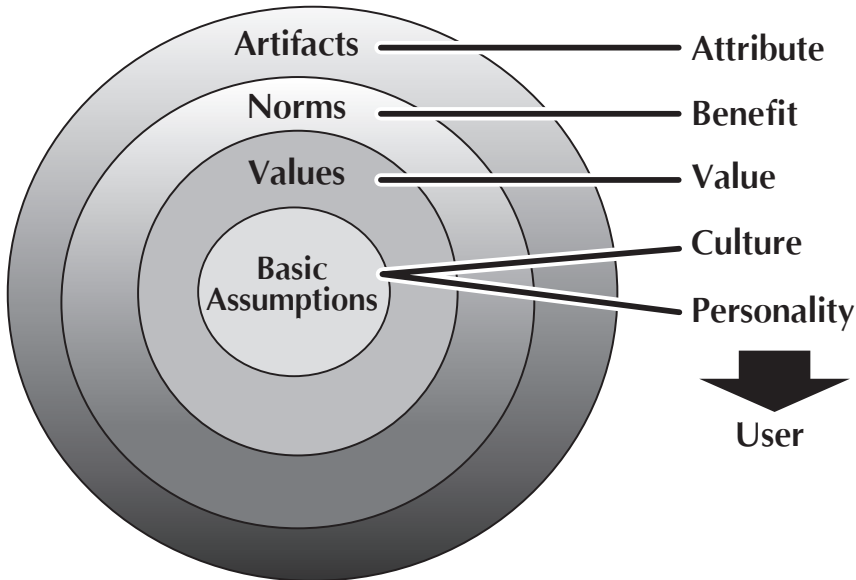
- 1) **คุณลักษณะหรือรูปลักษณ์ภายนอก (Attribute)** หมายถึงการพัฒนา รูปลักษณ์ภายนอกของสินค้าและบริการที่จะทำให้เกิดการรับรู้และ จดจำ
- 2) **คุณประโยชน์ (Benefit)** คือการพัฒนารูปลักษณ์ภายนอกที่จะสามารถ เปลี่ยนไปเป็นคุณประโยชน์ เช่น แข็งแรง ทนทาน รวมถึงอารมณ์ความ รู้สึกจากการใช้งาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกจากการได้ขับรถที่มีภาพ ลักษณ์ (Brand) เป็นที่ยอมรับ ทำให้มีความรู้สึกภูมิใจ และมั่นใจ
- 3) **ค่านิยม (Value)** เป็นการทำให้ลูกค้ารู้สึกที่ใช้ภาพลักษณ์ (Brand) นี้แล้วมีความไว้วางใจ และเชื่อใจได้ เช่น การขับรถที่มีภาพลักษณ์ (Brand) เป็นที่ยอมรับ ทำให้เชื่อมั่นในสมรรถนะ ความปลอดภัย และมีศักดิ์ศรี
- 4) **วัฒนธรรม (Culture)** คือตัวภาพลักษณ์ (Brand) สามารถเป็นตัวบ่ง ชี้ของวัฒนธรรม เช่น หากใช้รถเบนซ์จะสะท้อนวัฒนธรรมของเยอรมัน ที่มีระบบระเบียบ เน้นประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง





- 5) **บุคลิกภาพ (Personality)** คือสินค้าและบริการสามารถสะท้อนบุคลิกภาพ เช่น ใช้แล้วเป็นวัยรุ่น ใช้แล้วเป็นคนทันสมัย
- 6) **ผู้บริโภค (User)** การแนะนำหรือบอกต่อภาพลักษณ์ (Brand) เป็นส่วนหนึ่งของผู้บริโภคที่ได้ใช้หรือซื้อผลิตภัณฑ์ และมีความรู้สึกที่ดี พึงพอใจในผลิตภัณฑ์นั้น

หากพิจารณาเปรียบเทียบองค์ประกอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Cummings & Worley (2009) และหลักการตลาด (Kotler, 1999) เห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกันดังภาพด้านล่าง





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

ขอยกตัวอย่างการรับภาพลักษณ์ (Rebranding) ของบริษัท เมืองไทย ประกันชีวิต จำกัด ซึ่งได้ทำการปรับคุณลักษณะหรือรูปลักษณะภายนอก (Attribute) ขององค์การจากการเป็นบริษัทคนไทย มาเป็น “บริษัทของคนหัวคิดทันสมัย” โดยเริ่มตั้งแต่การปรับเปลี่ยนโลโก้ด้วยสีชมพูบานเย็นเป็นสีของบริษัท อันหมายถึงพระอาทิตย์ยามเช้าอันเป็นสัญลักษณ์ของการเริ่มต้นใหม่ ทำการสื่อสารโลแกน “บริษัทของคนหัวคิดทันสมัย” เพื่อสะท้อนสไตล์การทำงาน และบุคลิกของลูกค้าผู้เอาประกันที่รู้จักเอาเรื่องประกันชีวิตมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง หรือเป็นการออม ซึ่งเท่ากับบริษัทได้ทำให้ลูกค้าเห็นคุณประโยชน์ (Benefit) และสร้างค่านิยม (Value) ใหม่ในการซื้อประกัน นอกจากนี้บริษัทยังทำทุกอย่างเพื่อให้สิ่งที่สื่อสารออกไปสามารถจับต้องได้ ว่าบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต เป็นภาพลักษณ์ (Brand) แห่งความสุข ไม่ว่าจะผ่านสื่อโฆษณา หรือการจัดทำเมืองไทยสไมล์คลับ เพื่อให้สมาชิกสามารถเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ ของบริษัท ได้ตลอดทั้งปี โดยมีใช้ติดต่อกับบริษัทเพียงปีละครั้งเมื่อต้องการต่อกรมธรรม์ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้เกิดเป็น วัฒนธรรม (Culture) และบุคลิกลักษณะ (Personality) ของลูกค้าเมืองไทยประกันชีวิต ที่สามารถใช้สิทธิพิเศษนี้ในการซื้อสินค้า และเป็นส่วนลดในการเข้าชมกิจกรรมบันเทิงหลากหลายรูปแบบ ทั้งละคร โชว์ หรือคอนเสิร์ต จนกลายเป็นความผูกพันของลูกค้ากับบริษัท (Customer Engagement) อันจะแนะนำสินค้าตัวนี้ให้กับบริษัทต่อไป

ส่วนทีมงานทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ได้มีการปรับวัฒนธรรมองค์การควบคู่ไปกับการทำการสร้างภาพลักษณ์องค์การ (Brand) ครั้งนี้โดยเห็นได้จากการปรับสภาพที่ทำงาน โต๊ะทำงาน เครื่องแบบพนักงานอันเป็นสิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ก่อน และได้ทำการหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรภายในบริษัทจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร ที่มีผลการปฏิบัติงานดี เพื่อให้เกิดมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์





Competency

- M** Morality&Integrity
มีศีลธรรม จรรยา ซื่อสัตย์ สุจริต รักษาคำพูด
- O** Open Minded
เปิดใจเคารพในความเห็นและสิทธิของผู้อื่น
- D** Deliver Excellent Work
ส่งมอบงานที่เป็นเลิศ
- E** Engaging Leadership
มีภาวะผู้นำที่สร้างความรักและผูกพันให้ทีมงาน
- R** Rush to Service
ว่องไวในการบริการ
- N** News-Keep up with the pace
ทันสมัยข่าวสาร
ติดตามการเปลี่ยนแปลง



สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายกราฟิกจาก โทร.2522



(Brand) โดยบริษัทได้คำว่า MODERN เป็นสมรรถนะหลัก อันจะสอดคล้องกับการสร้างภาพลักษณ์ (Brand) ซึ่งต้องให้ลูกค้าสัมผัสได้ถึงความ “ทันสมัย” จากภายในด้วย (ดูความหมายของ 6 สมรรถนะหลักจากภาพด้านซ้าย)

โดยบริษัทมีแผนการนำสมรรถนะแต่ละตัวนี้ไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท เช่น เพื่อให้ทุกคนในบริษัทรู้จักสมรรถนะหลักนี้ ทางงานทรัพยากรมนุษย์ได้จัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรทำการโหวตหาผู้มีสมรรถนะเหล่านี้ อันเป็นกิจกรรมที่คล้ายกันกับการโหวตใน Academy Fantasia ซึ่งบริษัทเป็นหนึ่งในผู้ให้การสนับสนุนหลัก นอกจากนี้จะนำสมรรถนะทั้ง 6 ตัวนี้ไปใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ประจำปี อีกทั้งสอดแทรกสมรรถนะบางตัวเป็น ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติ





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

งาน (KPIs) ที่บุคลากรในองค์กรต้องทำร่วมกันเช่น เรื่องทันสมัยในเรื่องข้อมูล ข่าวสารและการติดตามการเปลี่ยนแปลง (N-NEWS Keep up with the pace) ในปี พ.ศ.2553 นี้ทุกหน่วยงานต่างตกลงที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ที่สำคัญ ที่หน่วยงานภายในองค์กรควรรับทราบ เพื่อให้เกิดการประสานงาน การบริการ และการทำงานร่วมกันภายในบริษัทดีขึ้น โดยจะมีการนำเสนอความรู้ต่างๆ ในทุกๆ ไตรมาส

ทั้งนี้หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ได้กำหนดกิจกรรมของบริษัทแตกต่างกันไปตามสมรรถนะแต่ละตัว เพื่อให้บุคลากรในบริษัทเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะสร้างบรรทัดฐาน หรือ ปทัสถาน (Norms) ที่เป็นพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ ซึ่งจะกลายเป็นค่านิยม (Values) และสมมติฐาน (Basic Assumptions) ของวัฒนธรรมบริษัทของคนหัวคิดทันสมัยที่สัมผัสได้จากภายในที่สุด

ดังนั้นบทบาทของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร สามารถเห็นได้จากแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และตัวอย่างข้างต้น อันเป็นการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรจากภายใน (Inside-out) ซึ่งจะสร้างความยั่งยืน และความสำเร็จของภาพลักษณ์องค์กร (Brand) ให้ไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน สร้างรายได้ หรือผลประโยชน์อันเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญกว่า ความต้องการการรับรู้ใหม่จากลูกค้าหรือผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเท่านั้น



จาก Competitiveness Review Issue: 05 June-Aug 2010 (68-71)





อ้างอิง

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9th ed.) Australia, South-Western College Publishing.

Kotler, P. (1999). Kotler on Marketing. New York: The Free Press.

Kotler, P. (2003). Marketing Management (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.





**พัฒนาคน
อย่างสมดุล**





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

การบริหารความหลากหลาย ของบุคลากรในองค์การ

ด้วยสถานการณ์บ้านเมืองกำลังเผชิญกับความแตกแยกในกลุ่มคนที่มี
ความคิดต่างกัน จนกระทั่งลุกลามขนาดที่เราท่านอาจสูญเสียประเทศได้
ทำให้ยากหยิบยกเรื่องการบริหารความหลากหลายในองค์การขึ้นมาเสนอ
ในช่วงเวลาที่เราไม่มีอำนาจใดๆ ที่จะไปยุติความแตกแยกระดับประเทศได้

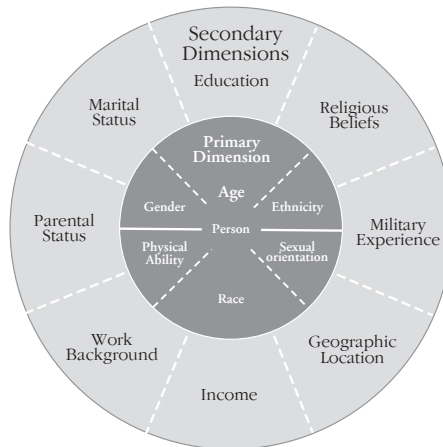
จริงแล้วความหลากหลายมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง
สำหรับองค์การ เพราะความหลากหลายนำมาซึ่งความสามารถที่แตกต่างกัน
ความคิดเห็นที่หลากหลาย จนกลายเป็นความสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้า
และบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ แต่ความ
หลากหลายในองค์การต้องการการบริหารจัดการที่เหมาะสมอีกด้วย มิฉะนั้น
ความหลากหลายนี้อาจกลายเป็นความแตกแยกดังที่เราเห็นเป็นปัญหาระดับ
สังคม





พัฒนาศักยภาพคนบนความยั่งยืน

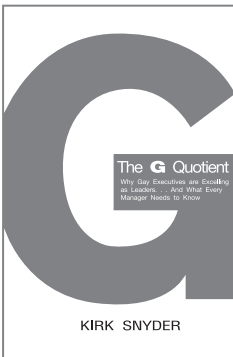
การบริหารความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity Management) ในองค์กรเป็นการตระหนักและการยอมรับถึงความแตกต่างของบุคลากร เพื่อจัดการบริหาร พัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้สามารถแสดงความสามารถ หรือความเก่งส่วนบุคคล (Unique Talent) ออกมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ Richard L.Daft. (2008) นำเสนอมิติความหลากหลายของคนไว้ในหนังสือ New ERA of Management โดยแบ่งความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรออกเป็น 2 มิติ มิติด้านในเป็นมิติของความหลากหลายที่มีมาแต่กำเนิด หรือความหลากหลายที่มีผลต่อทั้งชีวิตของบุคลากรอยู่ในมิติแรก (Primary dimensions) อันประกอบด้วย อายุ (Age) เพศ (Gender) วิถีทางเพศ (Sexual Orientation) เชื้อชาติ (Race) ชาติพันธุ์ (Ethnicity) ความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability) ส่วนมิติด้านนอกเป็นมิติของความหลากหลายที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิตอยู่ในมิติที่สอง (Secondary Dimensions) ได้แก่ การศึกษา (Education) ความเชื่อ ศาสนา (Religious Beliefs) ประสบการณ์การเป็นทหาร (Military Experience) ภูมิทำเล (Geographic Location) รายได้ (Income) ประสบการณ์ทำงาน (Work Background) สถานภาพบิดามารดา (Parental Status) สถานภาพทางการสมรส (Marital Status) (ดูภาพด้านข้าง)





ในครั้งนี้อลองมาพิจารณาการบริหารความหลากหลายในมิติที่มีมาแต่กำเนิด หรือความหลากหลายที่มีผลต่อทั้งชีวิตของบุคลากร (Primary Dimensions)

อายุ (Age) หรือช่วงอายุ (Generation) ที่ได้รับ ความสนใจในปัจจุบัน



อย่างมากในการศึกษาบุคลิกลักษณะ ความต้องการที่แตกต่างกันของ Generation Y (อายุ 20-32) Generation X (อายุ 33-45) - Baby Boom (อายุมากกว่า 45 ขึ้นไป) ทำให้ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน สวัสดิการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละ Generation

เพศ (Gender) ชาย หญิง ความเท่าเทียมกันในการทำงาน ยังคงเป็นประเด็นที่มีอยู่ในองค์กรตั้งแต่อดีต

จนปัจจุบัน ทั้งนี้ กรมสุขภาพจิตเคยนำเสนอบทความเกี่ยวกับชายหญิงนั้นมีความแตกต่างกันที่นอกเหนือจากสรีระร่างกายแล้ว ในเรื่องความแตกต่างในเชิงวิธีคิดก็มีความต่างกัน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเพื่อยืนยันความแตกต่างกันในเชิงความสามารถของสมองอีกด้วย เช่น เพศหญิงมีความสามารถด้านภาษาสูงกว่าเพศชาย ส่วนเพศชายมีทักษะทางคณิตศาสตร์ดีกว่าเพศหญิง

วิถีทางเพศ (Sexual Orientation) หลายองค์การยังคงให้ความสำคัญเพียง เพศชาย และหญิงเท่านั้น ทั้งที่ปัจจุบันเรามีบุคลากรที่เป็น เกย์ เลสเบียน อยู่มากพอสมควรในสังคมไทย ในสหรัฐอเมริกาแสดงจำนวนคนกลุ่มนี้มากถึง 2-10% ของประชากรที่อยู่ในแรงงาน มีการสำรวจว่า 70% ขององค์กรใน Fortune 500 อนุญาตให้ผลประโยชน์ของคู่ครองของคนกลุ่มนี้ หรือปัจจุบันมีการศึกษา Gay Quotient (GQ) จากหนังสือ The G Quotient โดย Kirk Snyder ซึ่งได้ทำการศึกษาผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเกย์ในสหรัฐอเมริกามากกว่า





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

“การบริหารความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity Management) ในองค์การเป็นการตระหนักและการยอมรับ ถึงความแตกต่างของบุคลากร”



3,000 คน และพบว่าคนเหล่านี้มี
คุณลักษณะพิเศษที่ดีต่อการบริหาร
หลายประการ เช่น การมีสัญชาติญาณ
และมีความคิดสร้างสรรค์

เชื้อชาติ (Race) เป็นลักษณะทาง
รูปร่างที่เห็นได้ชัด เช่น สีผิว สีตา
เส้นผม ที่มักไปด้วยกันกับ ชาติพันธุ์
(Ethnicity) อันเป็นความต่างด้วย
วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี
ภาษา โดยสืบเชื้อสายมาจากบรรพบุรุษ
หากพิจารณาในปัจจุบันหลายองค์กร
มีการจ้างงานพม่า ลาว เขมร อยู่ไม่น้อย
ซึ่งคนเหล่านี้แม้จะเป็นคนเอเชีย แต่ก็
มีความต่างในเรื่องค่านิยม หรือแม้แต่





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร



คนไทยด้วยกันแต่มาจากครอบครัวที่มีเชื้อสายจีน หรือเป็นคนเหนือ อีสาน ใต้
ก็มีค่านิยมที่มีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน

ความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหาร
สามารถแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมได้ด้วยการจ้างงานคนกลุ่มนี้ ซึ่ง
บางกลุ่มมีความสามารถในการบริการที่ดีกว่าคนปกติ ธรรมดา

ผู้บริหารปัจจุบันคงเล็งไม่ได้อีกแล้วที่จะไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องความ
หลากหลายของบุคลากรในองค์กร ซึ่งต้องการการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน
เพื่อนำความสามารถที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะหรือความเก่ง (Talent) ของคน
เหล่านี้ออกมา โดยไม่ต้องรอให้เกิดความแปลกแยก ขัดแย้งกันจนเกินกว่าจะ
เยียวยาดังเช่นสังคมไทยในปัจจุบัน



จาก HR Thought Leader 24-30 พฤษภาคม 2553 ปีที่ 2 ฉบับที่ 78
นสพ. ผู้จัดการ 360 รายสัปดาห์ หน้า E2







รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

ตัวแบบการพัฒนาคนแบบองค์รวม (WPD-Whole Person Development)

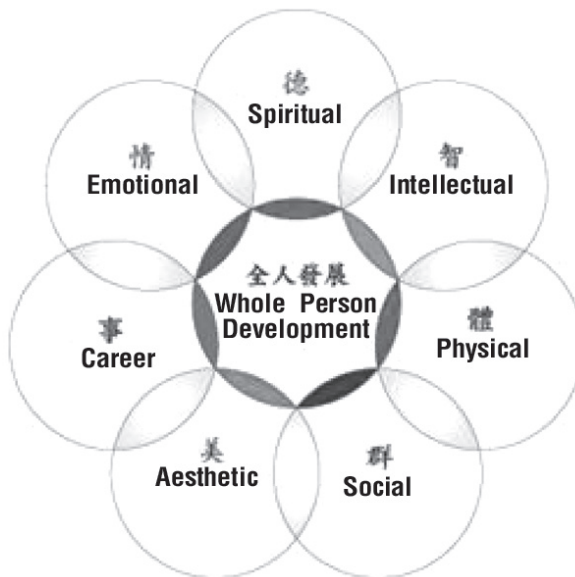
รายงานการสำรวจแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2553-2554 จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 133 องค์กร ในช่วงเดือน พฤษภาคม พ.ศ.2553 พบว่าในประเด็น “ด้านการพัฒนาสายอาชีพ” องค์กรส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้การพัฒนาสายอาชีพเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรมากขึ้น โดยการให้บุคลากรจัดทำแผนการพัฒนatanเอง (IDP-Individual Development Plan) ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้เขียนพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่จะนึกถึงการพัฒนatanเองเป็นเพียงการเข้าหลักสูตรฝึกอบรม หรืออ่านหนังสือมากกว่าวิธีการอื่นๆ ซึ่งการเข้าหลักสูตรฝึกอบรม หรืออ่านหนังสือนั้นเป็นเพียงการพัฒนาด้านความรู้ที่บางครั้งมีใช้ปัญหาของบุคลากรที่ต้องการการพัฒนาด้านความรู้ในงานเลย แต่อาจเป็นปัญหาด้านอารมณ์ ร่างกาย ด้านการเข้าสังคม





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

ดังนั้นผู้เขียนขอเสนอการประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาคนแบบองค์รวม (WPD-Whole Person Development) ของ City University of Hong Kong (2004) อันเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งพี่น้องตระกูล Fang ได้ให้ทุนเพื่อสนับสนุนนักเรียนที่มีผลการพัฒนาครบทั้ง 7 มิติในแต่ละปี เพื่อจุดมุ่งหมายให้เกิดความตระหนักและเกิดการวางแผนการเรียนรู้ที่สมดุล (in a balanced way) ซึ่งในที่นี้มีได้หมายถึง การพัฒนาอย่างแยกส่วน หากแต่การพัฒนาอาจเป็นการบูรณาการเพื่อที่จะ ทำให้คนได้รับการพัฒนาอย่างสมบูรณ์



การพัฒนาคนแบบองค์รวม

ที่มา: Whole Person Development, City University of Hong Kong





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

7 มิติในการพัฒนาคนอย่างสมบูรณ์ได้แก่ การพัฒนาด้านปัญญา (Intellectual Development), การพัฒนาด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Development), การพัฒนาด้านร่างกาย (Physical Development), การพัฒนาด้านสังคม (Social Development), การพัฒนาด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetics Development), การพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาด้านอารมณ์ (Emotional Development) ซึ่งมีมิติทั้ง 7 มีรายละเอียดดังนี้

1) การพัฒนาด้านปัญญา (Intellectual Development)

ปัญญาเป็นความสามารถในการคิด ตั้งคำถาม และการประเมิน เพื่อที่จะนำมาซึ่งองค์ความรู้ สามารถประมวลและใช้ข้อมูล เพื่อที่จะสร้างสรรค์ให้ได้ความคิดใหม่ๆ ซึ่งการพัฒนาด้านปัญญานี้จะทำให้คนมีความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต สามารถทำการตัดสินใจ แก้ปัญหา และหลุดพ้นจากความยากลำบากได้

การพัฒนาด้านนี้จึงเป็นที่นิยมมากที่สุดในบรรดารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาเพิ่มเติม อย่างไรก็ตามวิธีการพัฒนาที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบันว่าได้ผลมากที่สุด คือการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง (Project Assignment) อันจะทำให้เรียนรู้จนเกิดปัญญาตามมา และกลายเป็นประสบการณ์ที่สำคัญ

2) การพัฒนาด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Development)

จิตวิญญาณเป็นความสามารถในการค้นหา พัฒนาตนเองโดยสามารถเชื่อมโยง และแสดงออกถึงสิ่งที่เป็นคุณค่าของชีวิตตามความเชื่อ ค่านิยม หลักการ คุณธรรม และจริยธรรม





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

แนวทางการพัฒนานี้ค่อนข้างเป็นที่นิยมในปัจจุบัน เช่น บางบริษัทมีการส่งคนไปนั่งวิปัสสนากรรมฐาน หรือฝึกสมาธิ ซึ่งถือว่ามนุษย์ทุกคนมีสติสัมปชัญญะติดตัวมาด้วยกันทั้งสิ้น แต่หากบางคนสามารถนำออกมาใช้ได้มากน้อยแตกต่างกัน เนื่องจากขาดการฝึกฝน การฝึกสมาธิในพุทธศาสนา เน้นการทำให้เกิดความสงบในจิตใจ โดยแบ่งเป็น 2 วิธี คือ สมาธิ และวิปัสสนา ผลจากการฝึกนอกจากจะทำให้ผู้ฝึกมีสุขภาพใจดีขึ้นแล้ว ยังทำให้สุขภาพกายดีขึ้นอีกด้วย อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานในที่สุด เนื่องจากเมื่อมีสติก็ทำงานผิดพลาดน้อยลง หรือมีความสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น

หากพิจารณาแล้วการฝึกสมาธิไม่ได้มีอยู่แค่ในพุทธศาสนาเท่านั้น การฝึกสมาธิมีอยู่ทั่วไปในศาสนาและในลัทธิความเชื่ออื่นๆ และเชื่อกันว่ามีมาก่อนพุทธกาล แม้แต่การเล่นโยคะก็มีเรื่องสมาธิเข้ามาเกี่ยวข้อง สำหรับการทำสมาธิในศาสนาฮินดูนั้น เพื่อฝึกการควบคุมจิตใจ และควบคุมอารมณ์ ส่วนในลัทธิเต๋า การทำสมาธิเพื่อให้เกิดความสงบ และเกิดความแข็งแกร่งและความสมดุลของร่างกายและจิตใจ ตามหลัก หยิน และหยาง ทางโลกตะวันตกเองมีการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยการนำหลักของการฝึกสมาธิเข้ามาใช้ โดยเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า «Focus» ซึ่งก็คือการจดจ่อกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั่นเอง ส่วนทางด้านการแพทย์ การฝึกสมาธิสามารถช่วยรักษาโรคบางโรค เช่น โรคเกี่ยวกับอาการสมาธิสั้นอีกด้วย

3) การพัฒนาด้านร่างกาย (Physical Development)

การพัฒนาความสามารถด้านร่างกายที่สมบูรณ์นั้นมาจากการกินอาหารที่เหมาะสมปราศจากสารเคมี หรือสิ่งที่เป็นอันตรายต่อร่างกาย, การออกกำลังกาย, ความสมดุลในการทำงานและพักผ่อน, การรักษาน้ำหนักตัวอย่างเหมาะสม, และการพัฒนาสุขนิสัยที่ดีต่อชีวิต





รศ.ดร.จิรปรภา อัครมวณ

การพัฒนาด้านร่างกายนี้เองที่ผู้เขียนเห็นว่า เป็นเรื่องที่สำคัญมากในการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง (IDP) ของผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่ซึ่งไม่ค่อยดูแลตนเองในเรื่องนี้ จนบางครั้งกลายมาเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน หรือเป็นเรื่องหนึ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อต้องประเมินการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร เพราะจะกลายมาเป็นความเสี่ยงขององค์กรในภายหลังหากผู้บริหารท่านนั้นไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง หากเป็นบุคลากรทั่วไปในองค์กรปัจจุบันเราจะเห็นการเป็นโรค “Office Syndrome” คือเป็นโรคของคนทำงานในสำนักงาน ซึ่งโรคออฟฟิศซินโดรม เป็นโรคที่มีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ไม่เหมาะสม คนที่ทำงานปัจจุบันส่วนมากจะนั่งอยู่ที่โต๊ะทำงานหน้าจอคอมพิวเตอร์ นั่งเขียนหนังสือรายงาน ตรวจสอบเอกสารต่างๆ โดยมีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการทำงานเป็นเวลานานๆ โดยที่ไม่มีการเปลี่ยนอิริยาบถของร่างกายให้มีการเคลื่อนไหวบ้าง ทำให้อวัยวะของร่างกายส่วนต่างๆ เช่น ไหล่ ต้นคอ บ่า แขน ข้อมือ เอว หลัง ฯลฯ เกิดอาการปวดเมื่อยล้า ซึ่งอาการของโรคออฟฟิศซินโดรมนี้อาจก่อให้เกิดความทรมาณอย่างรุนแรงได้หากไม่ได้รับการดูแลรักษา

ด้วยปัญหานี้ทวีความรุนแรงขึ้นในที่ทำงานหลายแห่งทั่วโลก ทำให้วันนี้หลายองค์กรต้องมาศึกษาเรื่อง “Ergonomic” หรือศาสตร์ที่ว่าด้วยการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคนกับงานที่ทำอยู่ เพื่อหาความสัมพันธ์อันเหมาะสมระหว่างสรีระของมนุษย์ ท่าทางขณะปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมของการทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือสำนักงาน เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับความสะดวกสบายของบุคคลขณะทำงาน ถ้าเราละเลยเรื่องความสะดวกสบายของบุคคลขณะทำงาน นอกจากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานแล้ว ยังนำมาซึ่งความเจ็บป่วยที่เกิดสะสมต่อเนื่องมาอย่างช้าๆ โดยที่เราสังเกตไม่เห็น ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญจาก 3M ให้ความเห็นว่า บ่อยครั้งอาการ





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

เหล่านี้เกิดจากการเคลื่อนไหว และวางตำแหน่งสรีระในลักษณะที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้นการสำรวจผังพื้นที่ใช้สอย และอุปกรณ์ในสำนักงาน เพื่อการปรับปรุงการจัดวางพื้นที่ใช้สอยให้เหมาะสมเป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อการทำงาน แต่นั่นเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของทางออก ยังมีปัจจัยหลักๆ อีกบางประการที่ผู้ใช้คอมพิวเตอร์ต้องปรับปรุง อันได้แก่ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมท่าทางขณะปฏิบัติงาน ตลอดจนใช้อุปกรณ์สำนักงานที่ถูกต้องตามหลักการของ Ergonomic

4) การพัฒนาด้านสังคม (Social Development)

การพัฒนาด้านสังคม หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกซึ่งบทบาททางสังคม ไม่ว่าบทบาทนั้นจะเป็นบทบาทของบุตร ผู้ปกครอง คู่สมรส เพื่อน คนร่วมงาน เพื่อนบ้าน และสมาชิกของประเทศ ได้อย่างเหมาะสม ไม่รู้สึกขัดเคือง รวมถึงความสามารถในการพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น สามารถสร้างเครือข่าย ให้ความเคารพต่อความเชื่อ ความคิดเห็นที่แตกต่าง

การพัฒนาด้านสังคมนี้ปัจจุบันหลายองค์การมีการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเรื่อง บุคลิกภาพ การเข้าสังคม เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นที่เราอาจเพิ่งรู้จัก เรื่องนี้สำหรับบุคลากรบางคนอาจเป็นเรื่องที่ยากมากในการเข้าสังคม ซึ่งบางคนอาจเห็นเป็นเรื่องไม่สำคัญเลย แต่แท้จริงแล้วเรื่องนี้มีผลต่อการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างมาก โดยเฉพาะในสังคมไทยซึ่งการมีสัมพันธภาพที่ดี มีเครือข่าย มักเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน

หากพิจารณาเรื่องนี้อย่างเป็นทางการจะเรียกกันว่า การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ที่พูดกันมาตั้งแต่ยุคกรีกโดยมีเพลโตเป็นผู้บัญญัติคำนั้น ได้สะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้ทางสังคมของมนุษย์ได้มาจากครอบครัว ครูบาอาจารย์ และสิ่งแวดล้อม จนมาสู่ยุคนี้เกิดเป็นกระบวนการอบรมสั่งสอนทางสังคมให้ผู้ที่จะเป็นสมาชิกของสังคมได้เรียนรู้และรับเอาระเบียบ วิถีการ กฎเกณฑ์





ไปประพฤติไปปฏิบัติ ซึ่งค่านิยมต่างๆนี้ ได้ถูกกำหนดไว้เป็นระเบียบแบบแผน เป็นประเพณีปฏิบัติ ที่สมาชิกของสังคมจะต้องผ่านกระบวนการ ชัดเกลากลาง สังคมตลอดชีวิต ไม่ว่าโดยทางตรงและโดยทางอ้อม

ดังนั้นเมื่อบุคลากรเริ่มต้นการทำงานในองค์กร กระบวนการชัดเจนทาง สังคมนี้จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มักให้ความสำคัญอย่างมากซึ่งมัก บรรลุอยู่ในหลักสูตรปฐมนิเทศ แต่เมื่อบุคลากรเติบโตในองค์กรการทำงานในระดับ สูงขึ้นไป ผู้บริหารหลายองค์การกลับมองข้ามเรื่องนี้ไป ทั้งที่การพัฒนาเพื่อเข้าสู่ สังคมยังมีความสำคัญมากขึ้นตามระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร หากผู้บริหาร หรือบุคลากรในองค์กรทำการจัดทำแผนการพัฒนาส่วนบุคคล (IDP) บางครั้ง อาจเป็นเรื่องที่ควรอยู่ในแผนการพัฒนาด้วย เช่น การเข้าเรียนหลักสูตรการ พัฒนาบุคลิกภาพ หรือการออกงานสังคมเพื่อทำการฝึกการเข้าสังคม โดยมีเพื่อน หรือคู่หู (Buddy) ที่จะคอยเป็นโค้ช หรือผู้ให้คำแนะนำไปงานสังคมด้วยกัน

5) การพัฒนาด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetic Development)

สุนทรียศาสตร์เป็นความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงศิลปะ โดยเกิด ความชื่นชอบในศิลปะ ความงาม ชีวิต และธรรมชาติ การพัฒนาสุนทรียศาสตร์ ช่วยทำให้มนุษย์เกิดความสงบชั่วคราว, กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์, เกิดสมดุลทางอารมณ์ และเติมเต็มชีวิตด้วยความสนใจที่หลากหลาย

บุคลากรในองค์กรบางกลุ่มอาจมีความจำเป็นในการพัฒนาสุนทรียศาสตร์ ด้วยวัตถุประสงค์ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอีกประการ หนึ่งคือ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านการเข้าสังคมดังที่กล่าวมา เพื่อให้ผู้ที่ได้ รับการพัฒนาด้านสุนทรียศาสตร์มีเรื่องในการสนทนาเมื่อเข้าสู่สังคม

การพัฒนาบุคลากรด้านสุนทรียศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยง่ายเช่น การสอน เรื่องการวาดภาพ ซึ่งปัจจุบันจะเห็นการพัฒนาบุคลากรกลุ่มแพทย์หลาย โรงพยาบาลที่มีกิจกรรมเช่นนี้ หรือการจัดชมรมตามความสนใจเพื่อให้บุคลากร





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

สามารถเลือกเข้ากลุ่มกิจกรรมที่ตนมีความสนใจ เช่น ชมรมด้านกีฬา ห้องเที่ยว ดูนก ทำสวน ฯลฯ

6) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาอาชีพเป็นความสามารถในการเลือกอาชีพ, พัฒนาแผนและกลยุทธ์ ในอาชีพ, การปรับตัวสอดคล้องกับความท้าทายของอาชีพในแต่ละช่วง, การเติบโต ในอาชีพที่เลือก, การได้รับความพึงพอใจในอาชีพ, และสามารถรักษาสมาคมของ อาชีพกับส่วนอื่นๆ ในชีวิต

การพัฒนาอาชีพนั้นเป็นการจัดทำแผนการพัฒนามีความสำคัญและ สัมพันธ์อย่างมากกับการวางแผนชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และงาน หากแต่ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดทำแผนเอง ในหลายๆ ครั้งไม่ได้คำนึง ถึงเรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำแผนพัฒนาอาชีพของตน เช่น วางแผนที่จะมี บุตรในช่วงใด หรือวางแผนที่จะจัดสรรเวลาให้กับคนในครอบครัวในบางช่วง ชีวิตที่ตนเองต้องทำทั้งงาน และบริหารเรื่องส่วนตัวในเวลาเดียวกัน เราทุกคน ไม่สามารถแยกโลกของชีวิตการทำงาน ออกจากชีวิตส่วนตัวและครอบครัวได้ คุณภาพชีวิตที่ดีจึงจำเป็นที่จะต้องวางแผนให้ชีวิตด้านการงาน ส่วนตัว และ ครอบครัวสามารถดำเนินไปด้วยกันได้

หากการวางแผนการพัฒนาอาชีพที่ได้พิจารณาเรื่องชีวิตส่วนตัว และ ครอบครัว บางครั้งเราจะเห็นบุคลากรในองค์กรที่มีความสามารถในการทำงาน ประสบความสำเร็จอย่างสูง แต่กลับล้มเหลวในเรื่องชีวิตครอบครัว หรือในบาง ครั้งองค์การอาจสูญเสียบุคลากรที่เก่งไป เพราะองค์การไม่เข้าใจเงื่อนไขความ จำเป็นของชีวิตส่วนตัวและครอบครัว ทำให้บุคลากรเหล่านี้ไม่สามารถดำเนิน ชีวิตการทำงานในองค์กรแห่งนั้นได้ต่อไป ซึ่งทั้งสองกรณีเป็นความสูญเสีย ทรัพยากรมนุษย์ที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

7) การพัฒนาด้านอารมณ์ (Emotional Development)

การพัฒนาด้านอารมณ์เป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดสมดุลของอารมณ์ตนเอง, กับสถานการณ์แวดล้อม และกับผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการตระหนักรับ และแสดงออก อารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้เป็นความสามารถในการตระหนัก ตอบสนองต่ออารมณ์อื่นอย่างเหมาะสม และด้วยความเคารพ

การวางแผนการพัฒนาตนเองด้านอารมณ์เป็นการพัฒนาเพื่อมุ่งหวังผลคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การแสดงออกของอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการพัฒนาควรจัดทำต่อเมื่อผู้วางแผนการพัฒนาตระหนักและยอมรับว่าตนเองมีปัญหาในด้านนี้ มิฉะนั้นองค์การอาจสูญเสียงบประมาณเปล่าไปกับการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนการพัฒนาด้านอารมณ์นี้ในเบื้องต้นจึงจำเป็นต้องสร้างความตระหนัก (Create sense of urgency) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเห็นความจำเป็นในการพัฒนาด้านอารมณ์ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งต่อตัวผู้เรียนในการยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนตนเองด้านนี้ เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างความตระหนักในการพัฒนาด้านอารมณ์ได้แก่ แบบประเมิน 360 องศา (360 Degree Feedback*) การทำแบบประเมินตนเองทางด้านจิตวิทยา (Psychological Self-Assessment) เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะทำให้ผู้เรียนเกิดความตระหนักในปัญหาด้านอารมณ์ที่ตนเองจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านนี้

หลังจากผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความตระหนักแล้ว ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ควรนำเสนอแนวทางการพัฒนาอารมณ์ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 วิธีหลักๆ ที่กำลังเป็นที่นิยมใช้ คือ การรับคำปรึกษา (Counseling) ซึ่งมักเป็นในกรณีที่ปัญหาทางอารมณ์อย่างมาก หากเป็นปัญหาทางอารมณ์ที่มีผลต่อการบังคับบัญชา หรือภาวะผู้นำ การใช้การโค้ช (Coaching) จะเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ปัจจุบัน





พัฒนากบนบนความยั่งยืน

หลายองค์การเลือกใช้

การรับคำปรึกษา (Counseling) นั้นเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้มาขอคำปรึกษาได้ใช้ความสามารถที่เขามีอยู่นั้นในการจัดการกับปัญหาของเขาได้ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ด้วยตัวของเขาเอง โดยกระบวนการให้คำปรึกษานี้จะเน้นการใช้คำถาม (Questioning) และการสะท้อนกลับ (Reflection) เพื่อให้ผู้รับการปรึกษาเป็นผู้ตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง โดยการปรับเปลี่ยนนี้จะได้รับการติดตามผลในระยะเวลาหนึ่ง จนผู้ได้รับการปรึกษาได้รับการพัฒนาด้านอารมณ์ จนมีการแสดงออกที่ส่งเสริมการทำงานที่ดี

ส่วนการโค้ช (Coaching) นั้นเป็นกระบวนการที่เรารู้จักกันดีในวงการกีฬา เพื่อใช้ในการพัฒนาทั้งทักษะและอารมณ์ แต่ในปัจจุบันการโค้ชนี้มีการนำมาใช้อย่างมากในองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรในหลายๆ ระดับ หากเป็นการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นการโค้ชเพื่อให้งาน และสามารถปรับตัวกับการทำงาน โดยมีการพัฒนากลุ่มหัวหน้างานให้มาเป็นโค้ช ส่วนการโค้ชของบุคลากรในระดับบริหารมักเป็นการโค้ชด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมักจะเรียกกันว่า “Executive Coach” คือเป็นการจ้างโค้ชมืออาชีพจากภายนอกมาเป็นผู้คอยให้คำแนะนำอย่างเป็นระบบ ซึ่งการโค้ชส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากข้อมูลการสำรวจผู้บริหารองค์กรจำนวน 140 คนของ Thailand Coaching Society เร็วๆ นี้พบว่าโค้ชตัวต่อตัวได้ผลดีที่สุดในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ด้วยวิธีการพัฒนาแบบองค์รวมที่กล่าวมาข้างต้น เป็นวิธีการที่ผู้เขียนได้พยายามอธิบายรูปแบบการพัฒนาในแต่ละวิธี เพื่อให้ผู้อ่านได้ทำความเข้าใจอย่างง่าย ซึ่งในบางครั้งวิธีการพัฒนาหนึ่งวิธีนั้นอาจส่งผลต่อการพัฒนาด้านต่างๆ หลายๆ ด้านในเวลาเดียวกัน เช่น การพัฒนาด้านจิตวิญญาณ และด้านอารมณ์





อาจใช้วิธีการนั่งสมาธิเป็นการพัฒนาทั้งสองด้านนี้ไปพร้อมๆ กันก็ได้ หรือการพัฒนาด้านสุขภาพ และการเข้าสังคม อาจใช้การออกกำลังกายหรือเรียนรู้เรื่องการดูแลสุขภาพเพื่อพัฒนาด้านร่างกายและการเข้าสังคมไปพร้อมๆ กัน

ดังนั้นหากผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีความเข้าใจถึงการพัฒนาศักยภาพขององค์กร และได้เรียนรู้วิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาแล้ว การเขียนแผนการพัฒนาตนเอง (IDP) จึงจะมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



*การใช้เครื่องมือแบบประเมิน 360 องศา หาอ่านได้จากหนังสือ “คุณค่าคน คุณค่างาน” ของผู้เขียน







รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

พัฒนาความผูกพันของบุคลากร ต่อองค์กรให้ยั่งยืน

“ตัวชี้วัดองค์การปีนี้เป็นเรื่องคน เราจะใช้ผลของ Employee Engagement Survey เป็นตัวชี้วัด”

“HR ในฐานะที่คุณดูแลเรื่องนี้ Employee Engagement Survey ควรเป็นตัวชี้วัดของฝ่ายคุณด้วย”

“เป้าหมายค่าคะแนน Employee Engagement Survey ควรสูงกว่าปีที่แล้วด้วยนะ”

ถ้อยคำข้างบนนี้เรามักได้ยินอยู่เสมอในช่วงของการทำแผนองค์การ ซึ่งหลายบริษัทต่างนำเอาผลของเครื่องมือการประเมินความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Employee Engagement Survey) มาเป็นตัวชี้วัดเรื่องของคนในระดับองค์การ หรือตัวชี้วัดของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (HR) หนักไปกว่านั้นคือตั้งเป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารหน่วยงานทุกท่าน และเราท่านคงเห็นการปฏิบัติเช่นนี้ในการใช้ตัวชี้วัดเรื่องความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) มาเป็นตัวชี้วัดของฝ่ายขาย





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

การตั้งค่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) และค่าความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) มาเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร หรือหน่วยงาน จะเป็นการเหมาะสมอย่างยิ่งหากองค์กรเหล่านั้นใช้ตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือนำผลตัวชี้วัดมาศึกษาหาความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในส่วนอื่นๆ หรือที่เรียกว่าการทำ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance Analysis) เช่น ค่าความผูกพันของลูกค้า ค่าคะแนนยิ่งสูงยิ่งทำให้เรารักษาลูกค้าเก่าได้มากขึ้น หรือมีความสัมพันธ์กับการซื้อซ้ำของลูกค้าเก่า ซึ่งแต่ละธุรกิจย่อมมีความแตกต่างกันไปในปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญ ลูกค้าของบางธุรกิจ ปัจจัยเรื่องราคา หรือภาพลักษณ์สินค้าอาจมีผลมากกว่า การบริการหลังการขาย ซึ่งเรื่องทำนองนี้ปรากฏให้เห็นในค่าคะแนนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเช่นกัน ที่องค์กรต้องศึกษาว่าค่าคะแนนมีความสัมพันธ์กับการรักษาพนักงานที่ต้องการรักษาหรือไม่ เนื่องจากปัจจุบันมีงานวิจัยออกมาแสดงถึงค่าความผูกพันของบุคลากรรุ่นใหม่ หรือ Generation Y ที่มีค่าความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างน้อยกว่ากลุ่มอื่น หากองค์กรไม่สนใจโครงสร้างบุคลากรในองค์กร อาจพบว่าค่าคะแนนความผูกพันอาจต่ำลงทุกปี ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการมีบุคลากรรุ่นใหม่มากขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรที่นำเอาค่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) และค่าความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) มาเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร หรือหน่วยงาน จะเห็นได้ว่าการขอคะแนนจากลูกน้อง และพนักงานขององค์กร เพื่อทำให้ค่าคะแนนนี้ดีขึ้น หากเป็นเช่นนั้นแล้วองค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการนำการสำรวจเงินไปใช้ นอกจากการนำไปใช้ประชาสัมพันธ์องค์กร ได้เท่านั้น

เรื่องราวข้างต้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรควรทำความเข้าใจ





เข้าใจกับเครื่องมือการสำรวจความผูกพัน (Engagement Survey) และมีนโยบายการนำมาใช้ที่ชัดเจน มิฉะนั้นองค์กรอาจเสียเงินเปล่า เสียเวลาเปล่า และนำผลนี้มาใช้ในการตอบแทน หรือลงทุนเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่อาจไม่เหมาะสม สอดคล้องกับปัญหาที่แท้จริงก็ได้

จากเรื่องราวข้างต้น หากผู้บริหารองค์การทำความเข้าใจเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ (Employee Engagement) จะเห็นข้อดีของการใช้ผลการสำรวจนี้ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบให้เห็นว่าเป็นเสมือนเครื่องมือวินิจฉัยองค์การ หรือตรวจสุขภาพขององค์การ ที่พยายามตรวจหาว่าร่างกายซึ่งหมายถึงองค์การว่ามีความแข็งแรงเพียงใด โดยเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การเป็นเหมือนเส้นเอ็นที่ช่วยยึดกล้ามเนื้อ ช่วยไม่ให้กล้ามเนื้อฉีกขาดได้ง่าย ซึ่งความผูกพันนี้ไม่ใช่ตัวยาที่แก้สารพัดโรค แต่เป็นตัวที่ช่วยยึดหยุ่นในการเคลื่อนไหว ดังนั้นในทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อมีกลุ่มบุคคลที่มีความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การมากยิ่งขึ้น องค์การเท่ากับมีต้นทุนในการพัฒนาองค์การที่ดี หรือแผนงานที่เรามีร่างการที่แข็งแรงที่พร้อมจะทำงานหนักหรือท้าทายมากยิ่งขึ้น แต่สิ่งนี้เพียงสิ่งเดียวมิใช่คำตอบสุดท้าย

ถ้าไปดูโมเดลเรื่องการพัฒนาบุคลากรของ Dave Ulrich ที่กล่าวถึงผู้จัดการที่เก่ง (Talent Manager) อันมีผลการปฏิบัติงานดีเป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชนนั้น บุคลากรคนนั้นมียอดประกอบด้วยกัน 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. Competence คือ มีความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หรือมีสมรรถนะ (Competency) ที่ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้
2. Commitment หรือ Engagement คือ ความผูกพัน ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การให้คุณค่าจนแสดงความรู้ ความสามารถของตนออกมาอย่างเต็มที่





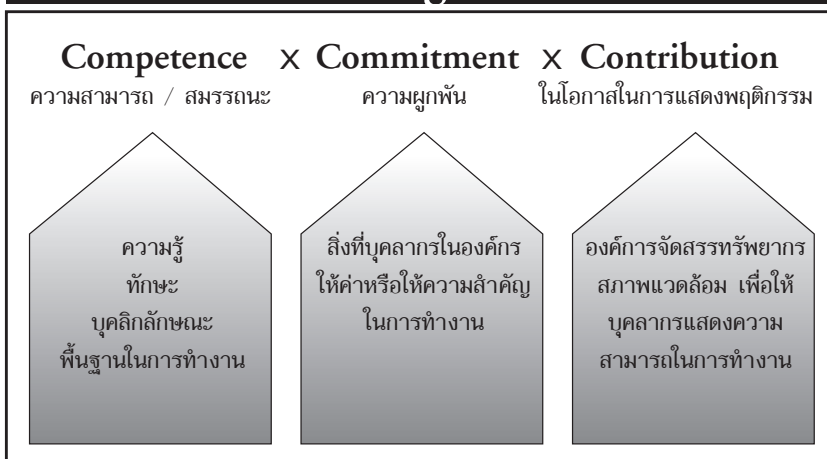
พัฒนาศูนย์บนความยั่งยืน

3. Contribution คือ การได้รับความช่วยเหลือ หรือการสนับสนุน ซึ่งองค์กรหรือหัวหน้างานอาจมีส่วนอย่างยิ่งในการสร้างสภาวะแวดล้อมให้สามารถปฏิบัติงานได้ มีเครื่องมือเครื่องมือในการทำงาน มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน

Applied from Dave Ulrich
Presented in BKK, Thailand
23 February



Talent Manager: Formula





จาก 3Cs ข้างต้น Dave Ulrich ใช้เป็นการคูณกันระหว่าง Cs โดยเริ่มจาก C-Competency ตามด้วย C-Commitment และ C-Contribution ซึ่งทำให้เห็นความเชื่อมโยงกันของหลักสมรรถนะ กับความผูกพันของบุคลากรที่เป็นตัวคูณ จนทำให้แสดงออกซึ่งสมรรถนะอย่างเต็มที่ ยิ่งไปกว่านั้น หากองค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแสดงออกซึ่งความรู้ ความสามารถ จะยิ่งทำให้แสดงผลงานได้มากขึ้น คนเก่งก็จะสามารถปรากฏกายออกมามากยิ่งขึ้น

หากพิจารณาแนวคิดของ Dave Ulrich ข้างต้น จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับแนวคิดดั้งเดิมทางพฤติกรรมศาสตร์ ของ Kurt Lewin ที่เคยให้สูตรพฤติกรรม (Behavior) ว่าเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personality) คูณด้วย สภาพแวดล้อม (Environment)

$$B = f(P \times E)$$

ดังนั้นการที่บุคลากรในองค์กรจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเหมาะสมตรงความต้องการในผลการปฏิบัติงานหรือไม่นั้น ผู้บริหารควรเข้าใจว่ามีใช้เกิดขึ้นจากตัวพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับงานเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง บุคลากรจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์จนเป็นผลงานที่องค์กรต้องการ หรือมากกว่า เป็นผลจากสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่า และส่งเสริมการทำงานของคนเหล่านี้

จากงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรในองค์กร จะเห็นได้ว่ามักมีการศึกษาปัจจัยความพึงพอใจ (Employee Satisfaction Factors) และปัจจัยความผูกพัน (Employee Engagement Factors) (ดูภาพหน้าต่อไป)





พัฒนาคนบนความยั่งยืน



Employee Satisfaction **FACTORS**

- 1.Work
- 2.Pay
- 3.Promotion
- 4.Recognition
- 5.Benefit
- 6.Working conditions
- 7.Leader
- 8.Co-workers
- 9.Organization&Management

(Edwin Locke.)



Employee Engagement **FACTORS**

- 1.Involvement
- 2.Commitment
- 3.Meaningfulness
- 4.Manager Support
- 5.Empowerment
- 6.Loyalty

(Mone&London,2010,p4)

จากภาพข้างต้นถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งสิ้น ที่ผู้บริหาร
องค์การ และผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความใส่ใจ ว่าบุคลากรแต่ละ
กลุ่มในองค์การให้ความสำคัญกับเรื่องใด โดยสามารถพิจารณาได้จากค่าความ
สัมพันธ์ (Correlation) ที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจัยเหล่านี้ กับค่าความผูกพัน

ท้ายนี้ในฐานะนักวิชาการด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
และองค์การ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านผู้บริหารจะเห็นความสำคัญของการศึกษา
เรื่องความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement Survey)





เพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการพัฒนา มากกว่านำค่าคะแนนมาใช้ในการตัดสินการบริหารคนขององค์กรหรือผู้บริหารหน่วยงาน อีกทั้งควรเข้าใจว่าค่าคะแนนที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องของสภาวะทางอารมณ์ของบุคลากรในองค์กร ต่อสภาพแวดล้อมที่ทางองค์กรอาจมีส่วนจัดทำให้ และมีบางส่วนที่องค์กรควบคุมไม่ได้ อาจเนื่องมาจากค่านิยมของสังคม สภาพการแข่งขันของคู่แข่ง ดังนั้นไม่ว่าองค์กรจะจัดสรรสิ่งที่ดีกว่าเดิมที่สุดแล้วให้กับบุคลากรในองค์กร แต่บุคลากรขององค์กรอาจไม่ได้ให้ค่ากับสิ่งนั้นก็ไม่ได้ เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องของการรับรู้และอารมณ์ของบุคลากรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ช่วงเวลา มิได้เป็นอะไรที่ถาวร บางคนปีนี้อาจมีความผูกพันกับองค์กรสูง เนื่องจากได้โอกาสทำงานที่ท้าทาย (รู้สึกว่าการชองงานแบบนี้) กับหัวหน้าที่ให้การชื่นชม ส่งเสริม (ชอบให้ชม) ซึ่งต่างจากปีที่แล้ว งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำมากกว่า 10 ปี เริ่มเบื่อเหลือเกิน (ไม่ชอบงานซ้ำซาก) แกรมหัวหน้าจุจกจิ หัวโบราณ (ในความคิดของตน) ทำให้ไม่ค่อยอยากทำงาน

ดังนั้นผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ควรทำการศึกษาเพื่อให้ทราบว่าคนส่วนใหญ่ในองค์กรกำลังมีความรู้สึกอย่างไรต่อการบริหารจัดการภายใน ให้คุณค่ากับเรื่องใดในการทำงาน แล้วนำมาพัฒนา “ระบบงาน” ที่คนส่วนใหญ่พึงประสงค์ ส่วนการดูแลเพื่อให้ “บุคลากรแต่ละคน” ผูกพันต่อองค์กรนั้น หัวหน้างานแต่ละคน ควรเรียนรู้ที่จะศึกษาลูกน้องว่ามีความต้องการ และชื่นชอบวิธีการทำงานอย่างไร อยากให้องค์กรช่วยเหลืออย่างไร เพื่อจะทำให้แต่ละคนทำงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ ด้วยการดูแลระบบ และคนเช่นนี้จะเป็นการพัฒนาความผูกพันของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน







รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

หลุมพรางความผูกพัน ของบุคลากรต่อองค์กร (Pitfalls of Employee Engagement)

การศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กรแม้จะยังไม่แพร่หลายมากนัก แต่ในปัจจุบันก็เริ่มเห็นสิ่งหนึ่งที่น่าจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่ดี เมื่อทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ด้วยเกณฑ์ Thailand Quality Award (TQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้นำเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร(Employee Engagement)และความผูกพันของลูกค้า(Customer Engagement) เข้าไปบรรจุอยู่ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพขององค์กร เพราะฉะนั้นตอนนี้ถ้าองค์กรไหนสมัคร TQA ก็ต้องมาศึกษาว่า ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) คืออะไร ทั้งๆ ที่เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นเรื่องที่มีมานานแล้ว ซึ่งในช่วงแรกๆ คำว่า “ความผูกพัน” จะใช้คำว่า “Commitment” จนกระทั่งปี 1990 ได้เกิดการบัญญัติศัพท์คำว่า “Employee Engagement” หรือ “EE” โดย Khan มาใช้แทนที่คำว่า “Commitment” งานของภาคเอกชนก็เปลี่ยนแปลงมาใช้ตาม โดยบริษัทที่ปรึกษาใหญ่ๆ เช่น Gallup หรือ Hay ก็ใช้คำว่า “Employee Engagement” จึงทำให้คำนี้เป็นที่





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

รู้จักกันแพร่หลาย แต่ทั้งนี้ก็ต้องยอมรับว่าค่าใช้จ่ายในการทำเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) ค่อนข้างจะสูง เพราะถ้าถามว่าเครื่องมือนี้สำคัญยังไง บอกว่าวันนี้สำคัญมากต่อการวางแผนพัฒนาบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถนำเสนอได้ว่าจะทำเรื่องนั้นเรื่องนี้ โดยมีรากฐานมาจากผลสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) ซึ่งจะสร้างความน่าเชื่อถือมากกว่าการนำเสนอกิจกรรมจำนวนมากที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องการทำ ด้วยเครื่องมือนี้จะช่วยเสริมการวินิจฉัยองค์กร ในระดับตัวบุคคล ทำให้ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีข้อมูล มีหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจน ซึ่งบางครั้งอาจจะรู้สึกว่ามีปัญหาหรือเป็นปัญหา แต่ทำได้แค่การคาดเดา

เครื่องมือการสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) นี้ ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ มีการศึกษากลุ่มตัวอย่าง มีการนำผลการศึกษามาวิเคราะห์เพื่อรองรับความรู้สึกและตอบคำถามตรงนั้น หรือผลออกมาแล้วบอกได้ว่าไม่ใช่พนักงานทุกกลุ่มที่คิดอย่างนั้น และเมื่อนำผลย้อนกลับไปอธิบายถึงความหลากหลายของคนในองค์กรและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) ก็สามารถตอบคำถามต่างๆ ได้ชัดเจนมากขึ้นด้วย รวมทั้งการศึกษาลงลึกไปถึงกลุ่มคนแตกต่างกันว่ามีอะไรที่เป็นปัจจัยที่ทำให้คนผูกพัน

แม้เรื่องความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้น แต่ความเข้าใจผิดในการใช้เครื่องมือตัวนี้ก็มียู่มาก เช่น ปัจจุบันหลายองค์กรพยายามตั้งค่าคะแนน ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) ในแต่ละปีให้สูงขึ้น แล้วบอกว่าองค์กรเราพัฒนาแล้ว ดีแล้ว เป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายงานเลยว่าการผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement)





ให้สูงขึ้น มาแข่งกันที่ตัวคะแนนความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) ผู้เขียนบอกได้ว่าสมควรใช้เครื่องมือนี้ในกรณีเช่นนี้ ด้วยเหตุผล

1. ค่าคะแนนตัวนี้ไม่มีทางทำได้เต็ม ดังนั้นการทำให้ค่าสูงขึ้น อาจทำให้เกิดการแทรกแซงทางความคิดของผู้ตอบเพื่อเอาคะแนน
2. ค่าคะแนนควรใช้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น ว่าเกิดขึ้นทั่วทั้งบริษัท หรือเกิดขึ้นกับบุคลากรบางกลุ่มเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยเพื่อการพัฒนา มิใช่เอามาเป็นตัวชี้วัดกันหรือหากเป็นตัวชี้วัดก็ต้องทำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้พัฒนา

การที่ได้ค่าคะแนนของ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) มานั้น ทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเสนอว่า ต้องมาดูว่าปัจจัยอะไร ปัจจัยตัวไหนที่ส่งผลให้ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) ในแต่ละกลุ่มสูงขึ้น หรือน้อยลง แล้วถามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ว่าได้นำผลตัวนี้มาใช้บริหารจัดการอะไรหรือไม่ เมื่อบริหารจัดการไปแล้ว ในปีต่อไปนำมาวัดดูใหม่ว่าผลปรากฏเป็นอย่างไร ค่าคะแนนตรงนี้ดีขึ้นแค่ไหน อย่างไร มันเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง กลายเป็นกระบวนการที่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ด้วยการใช้อุปกรณ์ตรงนี้ เราจะมีเหตุมีผลในการที่จะพัฒนา

เพราะฉะนั้นเครื่องมือตัวนี้เป็นสิ่งที่หลายองค์กรได้นำไปใช้ แต่ก็นำไปใช้ด้วยความเข้าใจผิด หลักการจริงๆ แล้วควรจะไปดูว่าในแต่ละปีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และต้องถามด้วยว่าเราได้ทำอะไรต่อไปอีก

อย่างเช่นที่บริษัท เมืองไทยประกันชีวิตมีการสำรวจเรื่องนี้ทุกปี เพื่อจะดูว่าผลจากปีที่แล้วได้ไปจัดการอะไร ตามผลที่ออกมาแล้วดีขึ้นหรือไม่ เป็นอย่างไรที่คาดหวังหรือไม่ ปี พ.ศ.2553 นี้ ผู้บริหารบริษัทมีนโยบายให้ดูแยกกันตาม





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

กลุ่มคนแต่ละรุ่นอายุ (Generation) เพราะเครื่องมือนี้สามารถบอกได้ว่า Generation Y (อายุ 20-32), Generation X (อายุ 33-45), Babyboom (อายุมากกว่า 45 ขึ้นไป) มีปัจจัยอะไรบ้างที่ผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผลที่ออกมาสามารถที่จะทำการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ได้สอดคล้องกับความหลากหลายของแต่ละกลุ่มคนได้ เพราะฉะนั้นมันเป็นเครื่องมือที่ดีมากๆ เพียงแต่การนำไปใช้ต้องไม่หลงทางไปดูที่คะแนนรวมเท่านั้น แต่น่าจะให้ความสำคัญที่ตัวปัจจัยที่ส่งผลให้ค่าคะแนนรวมสูงหรือต่ำ

ถ้ามีความเข้าใจที่ถูกต้องและรู้จักเรียนรู้เครื่องมือตัวนี้ก็สามารถที่จะเอาไปใช้ในการบริหารคนได้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรได้จริงๆ และบริหารโดยให้แรงจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการ

แรงจูงใจจะมีความหลากหลายในแต่ละกลุ่มคน คนในแต่ละช่วงอายุ (Generation) แต่ละความเชี่ยวชาญ (Professional) อาจจะต่างกันอีก ซึ่งตัวเครื่องมือสามารถเจาะเข้าไปยังกลุ่มที่มีความหลากหลาย ทำให้เกิดความเข้าใจว่ากลุ่มคนกลุ่มนั้นต้องการอะไร และมีอะไรเป็นแรงจูงใจ อย่างกลุ่มคนเก่ง (talent) กลุ่มผู้มีความรู้สูง (High Knowledge Workers) และมีผลการปฏิบัติงานเยี่ยม (High Performer) คือมีผลงานดี มักมีค่าคะแนนความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ (Employee Engagement) น้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ ทั้งๆ ที่คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่องค์การต้องการรักษามากๆ และกลุ่มคนเก่ง (Talent) กลุ่มนี้มีปัจจัยตัวหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันซึ่งอาจจะไม่ค่อยได้เจอในกลุ่มอื่น คือ ต้องการให้องค์การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการทำงานสูง ขอบอิสระในการทำงาน ทำให้ขัดกับปัจจัยบางตัวที่บางองค์การอาจจะมีกฎระเบียบมากแล้วต้องการพัฒนากลุ่มคนเก่ง (Talent) แต่ก็ไม่สามารถยืนยันกับผู้บริหารได้ว่าต้องยืดหยุ่นในเรื่องของระเบียบกับกลุ่มนี้ อย่างไรก็ตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ต้องหาทางตอบโต้ว่า จะพัฒนาผลงานจากกลุ่ม





คนเก่ง (Talent) โดยไม่ให้อาจารย์มาเป็นอุปสรรคได้อย่างไร

การใช้เครื่องมือตัวนี้อาจทำให้ผู้บริหารเห็นเป็นข้อมูลสนับสนุนการนำเสนอของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ได้ดีได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งการทำงานเป็นเรื่องที่ยอมรับและสัมผัสได้ (Evident base) ไม่ได้เป็นแค่เรื่องของการรับรู้ความรู้สึก (Perception Base) ของบุคลากรเท่านั้นจึงเป็นวิธีทางวิทยาศาสตร์ เพราะฉะนั้นคนที่ศึกษาด้านนี้ก็เหมือนนักวิทยาศาสตร์ คือต้องมีเหตุผล มีวิธีการหาข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรพัฒนาดีขึ้น

นอกจากนี้ข้อควรระวังในความผิดพลาดและสำคัญผิดในการใช้การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มาเป็นเครื่องวัดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) เพียงอย่างเดียว นั้น อันตรายมาก เพราะแบบการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Survey) อาจทำให้เกิดการบริหารที่ผิดพลาดก็ได้ เพราะเวลาเราไปถามกลุ่มตัวอย่างอาจจะรวมถึงกลุ่มคนที่เราไม่พึงประสงค์ให้เขาพอใจกับองค์กรของเรามากนัก เราอยากให้เขาริบไปจากองค์กรแต่เรากลับไปถามว่า ถามให้เชื่อเชียวเขาอยู่นาน เพราะฉะนั้นข้อมูลก็จะเบี่ยงเบนไปได้ เช่นพึงพอใจเรื่องสวัสดิการเงินเดือนน้อยที่สุดก็ไปจัดการเพิ่มเงินเดือนสวัสดิการ ซึ่งเป็นการตอบสนองกลุ่มคนที่ไม่ได้รักผูกพันกับองค์กรหรือทุ่มเทให้องค์กรมากนัก จึงกลายเป็นตอบสนองกับคนผิดกลุ่มไป ผู้เขียนอยากจะเรียนว่าจะใช้เครื่องมือนี้ก็ต้องใช้ให้เป็น เมื่อใดที่เรียกว่าเป็นเครื่องมือ (tools) ก็คงเหมือนกับทุกๆ เครื่องมือ (tools) อย่างมีค้อนแต่ใช้ไม่เป็นก็อาจจะทำให้ผู้ใช้เจ็บตัว การใช้เครื่องมือทุกอย่างจึงมีสองด้าน ที่ต้องศึกษาให้เข้าใจจริงๆ ก่อนนำไปใช้



เก็บความจากการสัมภาษณ์ในหนังสือ HR Corner Issue 1 July September 2010 (ฉบับปฐมฤกษ์) หน้า 15-21





พัฒนาองค์การ ให้ยั่งยืน





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

การพัฒนาองค์การ ในยุคศตวรรษที่ 21

ช่วง 10 ปีที่ผ่านมาท่านผู้อ่านจะได้ยินการกล่าวถึงเป้าหมายการพัฒนาองค์การในลักษณะต่างๆ เช่น “องค์การสุขภาพดี” (Healthy Organization) “องค์การสมรรถนะสูง” หรือ “องค์การแห่งการเป็นเลิศ” ที่เรียกกันย่อๆ ว่า “HPO” (High Performance Organization) และ “องค์การนวัตกรรม” (Innovative Organization) ซึ่งนับว่าต่างจากยุคก่อนหน้าที่มีหลายองค์การพยายามที่จะเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

ปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นพัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นอย่างมาก ศาสตร์ของการพัฒนาองค์การ คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ (Systematic Planned Change) ที่ต่างจาก “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” (Change Management) ซึ่งองค์การต้องทำการปรับเปลี่ยนตัวเอง โดยอาจไม่ได้เตรียมแผนการไว้ล่วงหน้า ทั้งๆ ที่การพัฒนาองค์การเป็นการทำเพื่ออนาคต มิใช่การทำเพื่อแก้ปัญหาปัจจุบันเท่านั้น





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

อันดับแรก การพัฒนาองค์การผู้บริหารต้องมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึงเห็นกระบวนการพัฒนาองค์การที่มีทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลที่เกิดขึ้น (Output) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยทั้งระบบมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ดังนั้นหากผู้บริหารมีภาพการพัฒนาอย่างเป็นระบบเช่นนี้ จะเข้าใจดีว่ากระบวนการคิดที่จะเห็นผลการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดภาพในอนาคตที่ชัดเจน หรือภาพองค์การที่ต้องการอยาก จะเห็นหรือเป็นในอนาคต

ลำดับที่สอง กระบวนการพัฒนาเป็นการวางภาพอนาคตขององค์การ เช่น ต้องการเป็นองค์การสุขภาพดี องค์การสมรรถนะสูง หรือการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาองค์การทั้ง 3 มีความแตกต่างกันอย่างมาก

องค์การสุขภาพดี (Healthy Organization) มีประวัติยาวนานกว่าอีก 2 ลักษณะขององค์การ โดยเริ่มมีการกล่าวถึงรูปแบบองค์การเช่นนี้ตั้งแต่ปี คศ.1969 โดย Miles ซึ่งได้กล่าวถึงองค์การประเภทนี้ว่า “การที่จะบอกว่าองค์การใดๆ มีสุขภาพดีนั้นไม่ใช่แค่ดูเพียงว่าองค์การสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อม แต่องค์การนั้นต้องมีโครงสร้างองค์การที่แข็งแกร่ง และมีความสามารถในการอยู่รอดได้ในสภาวะที่ยุ่งยาก และอยู่ได้อย่างยาวนาน” จากงานวิจัยของ กอบัว ทัศนภักดี (2548) พบว่าองค์การประเภทนี้ให้ความสำคัญกับมิติทั้ง 3 คือ 1) มิติด้านสุขภาพพนักงาน (Employee Health) หรือการที่พนักงานในองค์การมีคุณภาพชีวิตที่ดี 2) มิติด้านสุขภาพองค์การ (Organization Health) ซึ่งเป็นความสำเร็จในเชิงการเงินหรือบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) มิติด้านสุขภาพสิ่งแวดล้อม (Environmental Health) หรือการดูแลรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ผู้มีส่วนได้เสียให้มีความพึงพอใจ

ส่วนองค์การสมรรถนะสูง (HPO - High Performance Organization)





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

ได้เริ่มมีการกล่าวถึงในยุค 1982 เมื่อ Peters และ Waterman ได้พยายามค้นหาองค์การที่เป็นเลิศ ในหนังสือ In Search of Excellence โดยสรุปตามความคิดของ Andre A. de Waal (2007) ระบุว่า องค์การสมรรถนะสูง (HPO) เป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขัน สามารถเติบโตได้ในระดับต่างชาติ จนทำให้ได้รับความสำเร็จในด้านการเงินที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งเป็นระยะเวลายาวนาน

สุดท้ายคือ **องค์การนวัตกรรม (Innovative Organization)** ซึ่งเริ่มมีการกล่าวถึงประมาณปี ค.ศ.1995 โดยความพยายามขององค์การประเภทนี้ที่มองหาหนทางนำเอาทรัพย์สิน และทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ ที่ให้ผลประโยชน์และผลิตผลต่อองค์การในปริมาณน้อย แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลตอบแทนและผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น จากการศึกษาของ วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2553) สรุปว่า องค์การนวัตกรรมมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการนวัตกรรม ทรัพยากร และระบบต่างๆ ในองค์การให้สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน หากผู้บริหารเริ่มต้นคิดถึงรูปแบบองค์การที่ต้องการจะพัฒนาให้สอดคล้องกับธุรกิจที่ทำ ก็จะทำให้การพัฒนาองค์การมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และรูปแบบการพัฒนาโครงสร้างองค์การ พัฒนาบุคลากร พัฒนาภาวะผู้นำองค์การ พัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ย่อมมีรูปแบบที่แตกต่างกันเพื่อเป้าประสงค์ของการพัฒนาองค์การที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นการเริ่มต้นคิดจากผลหรือผลที่เกิดขึ้น (Output) ที่ต้องการ หรือ “Start Thinking from the END” นั่นเอง

จึงอยากส่งท้ายให้ท่านผู้อ่านได้คิดว่าอยากเห็น “ประเทศไทยของเราเป็นเช่นไร?” องค์การสุขภาพดี ที่ดูแลความมั่นคงทางการเงินควบคู่ไปกับความผาสุก





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

ของประชาชน และดูแลสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี หรือจะเป็นองค์การสมรรถนะสูง ที่ประเทศไทยจะเป็นผู้นำในกลุ่มอาเซียน (ASEAN) มีความสามารถในการแข่งขันอย่างสูง โดยให้ความสำคัญกับกับพัฒนาประชาชนอันเป็นทรัพย์สินของชาติที่สำคัญ หรือเป็นเซ่นองค์การแห่งนวัตกรรม ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างประเทศโดยพยายามค้นหาทรัพยากร หรือพัฒนาทรัพย์สินที่ประเทศอื่นไม่มี เพื่อทำการสร้างรายได้เข้าประเทศจากสิ่งนี้ ประเทศคงต้องการคำตอบเช่นเดียวกับองค์การของทุกท่าน



จาก *HR Thought Leader 12-18 เมษายน 2553 ปีที่ 2 ฉบับที่ 72*
นสพ. ผู้จัดการ 360 รายสัปดาห์ หน้า E2





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

วิสัยทัศน์ผู้นำกับองค์การเพื่อชาติ

จากงานสัมมนาครบรอบ 19 ปี คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2553 ที่ผ่านมา ทางสมาคมนักศึกษาเก่าของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้เป็นเจ้าภาพจัดงาน ภายใต้หัวข้อ “HR อมตะ” โดยมีความประสงค์ที่จะเสนอแนวทางการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยพัฒนาองค์กร สังคม และในที่สุดสามารถส่งต่อถึงการพัฒนาประเทศ

เมื่อพิจารณาตามนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ McLean & McLean (2001) ที่พยายามจะหานิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสากล โดยทำการวิจัยด้วยการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานด้านนี้กว่า 12 ประเทศทั่วโลก จนได้นิยามที่เป็นสากล คือ





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

**“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นนวัตกรรมทางสังคมที่จัดทำ
เพื่อการพัฒนาในระยะยาวเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้
ความเชี่ยวชาญ ความสามารถในการผลิตผลงานและเพิ่มความ
พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลดีต่อบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน
อันเป็นผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ชุมชน ประเทศชาติและ
ท้ายที่สุดเพื่อมวลมนุษยชาติ”**

จากนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่ามุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของผู้
ปฏิบัติงานด้านนี้ในองค์กรนั้นมีความมองแต่เพียงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรเท่านั้น หากควรเห็นค่าของงานด้านพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์สู่การพัฒนาชุมชน ประเทศ และมนุษยชาติ เนื่องจากคนโดยทั่วไปใช้ชีวิต
เกินกว่าครึ่งในที่ทำงาน หากคนเหล่านี้ได้รับการพัฒนาที่ดีก็จะเป็นกำลังสำคัญ
ของประเทศ และสังคมโลก

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวข้างต้นได้มีการสะท้อนจากมุมมองของผู้นำองค์กรระดับ
ชาติที่มาเป็นองค์ปาฐกในวันนั้น คือ คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ รองประธาน
กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้
พูดถึงการสร้างความเข้มแข็งให้สังคมไทยจากมุมมองการพัฒนาองค์กรภาค
เอกชน และได้นำเสนอแนวคิด “รัฐบาลทางชาว” ไว้ที่น่าสนใจ อันหมายถึง
รัฐบาลที่ให้การสนับสนุนให้เอกชนเกิดความเข้มแข็ง และเป็นกำลังของชาติ
ทั้งได้หยิบยกตัวอย่างหลายๆ ประเทศที่มีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ เช่น
สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส เกาหลี ซึ่งเห็นได้มาจากการมีภาคเอกชนที่มี
ความแข็งแกร่ง ยั่งยืน ดังนั้นหากประเทศไทยมีองค์กรเอกชนที่เติบโตไปเรื่อยๆ
อย่างยั่งยืน เศรษฐกิจของประเทศไทยก็จะยั่งยืนเข้มแข็ง การบริหารจัดการองค์กร
โดยเฉพาะ งานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) จึงเป็นเรื่องใหญ่มาก เป็นเรื่อง





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

สำคัญเท่ากับเรื่องของชาติ ไม่ใช่เรื่องขององค์กรหรือบริษัทใดบริษัทหนึ่ง

ทั้งนี้คุณก้องศักดิ์ได้ตั้งคำถามที่ท้าทายว่า **“จะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างไรให้องค์กรแข็งแกร่ง?”** และมีคำตอบว่า **“อยู่ที่มุมมองของผู้บริหาร”**

“ถ้าผู้บริหารมองว่าองค์การประกอบด้วยคน องค์การเป็นกิจกรรมของทีมเวิร์ก คนทั้งหมดที่อยู่ในองค์การรวมพลังกันทำงาน ผลงานออกมาดีตกเป็นขององค์การ” โดยไม่จำเป็นว่าองค์การนั้นจะเป็นธุรกิจแบบครอบครัว หรือธุรกิจที่มีการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การจะมองว่าผลสำเร็จขององค์การนั้นคือการทำตัวเลขให้ได้ตามเป้าหมาย หรือทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) พึงพอใจ ซึ่งในทัศนะของคุณก้องศักดิ์มองว่า “เวลาพูดถึงคำว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกคนจะคิดถึงผู้ถือหุ้น ลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย แต่ลืมนึกถึงคนใกล้ตัว คือ **ทีมงาน ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่สำคัญที่สุด** ...องค์การไม่ใช่โต๊ะ ไม่ใช่เก้าอี้ ไม่ใช่ใบอนุญาต แต่องค์การก็คือคนทั้งหมดที่ทำงานอยู่ด้วยกัน มีความสำคัญ มีความรักองค์การมากกว่าผู้ถือหุ้น เพราะผู้ถือหุ้นมีหุ้นไว้ในมือ แต่อาจจะไม่ได้คิดถึงการทำงานขององค์การ ในขณะที่ทีมงานที่ทำงานกับองค์การ คิดถึงงานตั้งแต่ตื่นเข้ามาจนถึงเข้านอน ... ฉะนั้นนโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR) คือจะต้องทำให้ทีมงานมีความสุข ทีมงานอยากมาทำงาน ไม่กลัววันจันทร์ เพราะที่ทำงานสนุก ไม่เครียด เพื่อนร่วมงานดี ผู้บริหารก็เป็นกันเอง เป็นห่วงเป็นใยต่อกัน ทุกคนก็จะรักองค์การ รักงาน รักลูกค้า รักอนาคตขององค์การ... องค์การจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหาร ถ้าองค์กรใดที่หัวหน้าใหญ่ ผู้มีอำนาจสูงสุด เห็นทีมงานเป็นกระโถน รongรับอารมณ์ไม่ให้มีสิทธิเข้ามาร่วมในการตัดสินใจ ไม่ให้มีสิทธิในการออกความคิด พนักงานก็จะมองตัวเองว่าแค่มารับเงินเดือน อยู่ไปวันๆ อยู่ได้ อยู่ไม่ได้ไปหาที่อื่น องค์การก็จะมีพลัง”





พัฒนาคมนบนความยั่งยืน

คุณก่อดักดีกล่าวทิ้งท้ายในการพูดครั้งนี้ว่า **“เพราะฉะนั้นองค์กรที่ดีที่สุด ไม่ใช่องค์กรที่คิดแต่กำไรสูงสุด แต่เป็นองค์กรที่ทำให้ทีมงานมีพลังสูงสุด”**

หากผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากร มนุษย์ภายในองค์กรเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมที่ดี ประเทศที่มั่นคง สังคมโลกที่ยั่งยืนแล้ว เราคงไม่ต้องมาตั้งคณะกรรมการสมานฉันท์ ประรองดอง หรือปลุกกระแสรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ดังเช่นปัจจุบัน ท้ายนี้ขอวิงวอนท่าน ผู้บริหารองค์กร และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านให้เห็นคุณค่าของ การพัฒนาคมนในองค์กรของท่านที่สามารถส่งผลได้มากกว่าการสร้างผลประโยชน์ การขององค์กรเพียงเท่านั้น หากแต่สิ่งนี้เป็นเรื่องใกล้ตัวที่สุดที่ท่านสามารถช่วย สร้างประเทศไทยที่เข้มแข็ง และสังคมโลกที่สงบสุขได้



จาก HR Thought Leader 2-8 สิงหาคม 2553 ปีที่ 2 ฉบับที่ 88 (23/1235)
นสพ. ผู้จัดการ 360 รายสัปดาห์ หน้า D6





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

บริหารผลงานไปเพื่ออะไร?

หากให้ท่านผู้อ่านตอบคำถามว่า “องค์การของท่านมีการนำการบริหารผลการปฏิบัติงาน [Performance Management (PM)] มาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด?” ซึ่งภายใต้ระบบการบริหารนี้มีการนำดัชนีชี้วัดผลงาน หรือ KPI (Key Performance Indicator) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารที่สำคัญ

- ก.ติดตามผลการปฏิบัติงาน
- ข.วางแผนกลยุทธ์ขององค์การ
- ค.การจ่ายผลตอบแทน
- ง.การพัฒนาองค์การ

หากคำตอบของท่านเป็น **ก.ติดตามผลการปฏิบัติงาน** แสดงว่าองค์การของท่านกำลังหลงยุคไป 10 กว่าปี หากองค์การของท่านตอบ **ข.วางแผนกลยุทธ์ขององค์การ** แสดงว่าองค์การของท่านทันสมัยกว่าองค์การแรกที่ตอบ ก.ประมาณ 2-3 ปี หากคำตอบเป็น **ค.การจ่ายผลตอบแทน** แสดงว่าองค์การของท่านมั่นใจอย่างมากว่าองค์การของท่านมีตัวชี้วัดของผลงานที่ควบคุมได้ 100% หากองค์การของท่านตอบ **ง.การพัฒนาองค์การ** แสดงว่าองค์การของท่านมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์การให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

จากหนึ่งในนิยามการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM-Performance Management) กล่าวว่า PM เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการกำหนด การวัดผล และการพัฒนาผลงานของตัวบุคลากร และทีมงาน เพื่อให้ผลงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Aguinis, 2009) ซึ่งกูรูด้านการบริหารผลงาน เช่น Robert Behn (2004) ได้กล่าวว่า **การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นมากกว่าการวัดผลงาน** (Performance Measurement) โดยทั่วไปแล้วการที่บุคลากรแต่ละคนมีผลงานนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในการบริหารผลงาน เมื่อผู้นำวัดผลงานแล้ว ควรหากลยุทธ์ที่จะช่วยเหลือเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นมากกว่าการวัดผลงาน

ในปัจจุบันผู้บริหารหลายองค์กรมีการนำเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (SPM-Strategic Performance Management) มาใช้แทนคำว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM) โดยบางองค์กรมีการใช้ตัวชี้วัด (KPI) เพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ แต่หากพิจารณานิยามการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของ De Waal (2001) กล่าวว่า SPM **เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดทำผลการวัดผ่านปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (CSF-Critical Success Factors) และดัชนีชี้วัดผลงาน (KPIs-Key Performance Indicators) เพื่อแก้ไขการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรต้องการจะเป็น (Keep the Organization on Track)** จากนั้นย่อมจะเห็นได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (SPM) เองก็มุ่งที่จะวัดผลงานเพื่อการพัฒนางาน และองค์กรให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารองค์กรตั้งใจไว้

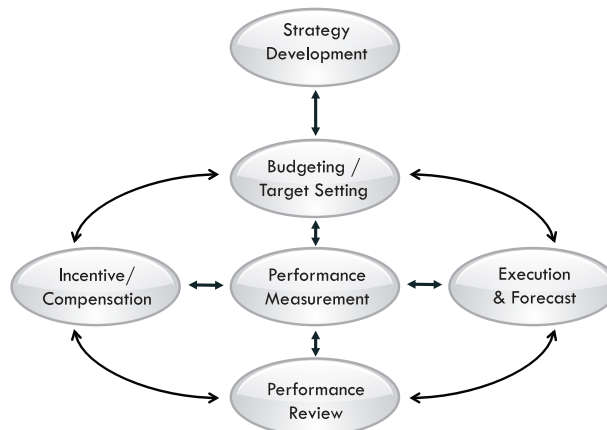
โดยตัวแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของ De Waal (2001) มีการเชื่อมโยงระบบการจ่ายผลตอบแทนกับการจัดสรรงบประมาณและการ





ตั้งเป้าหมาย (Budgeting/Target Setting) การวัดผลงาน (Performance Measurement) และการทบทวนผลงาน (Performance Review) นั้น หมายถึงองค์การใดที่ทำการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการจ่ายผลตอบแทน ควรมีการพิจารณาความเชื่อมโยงของผลตอบแทนกับการได้รับการสนับสนุนขององค์การในเรื่องของงบประมาณในการจัดสรรเครื่องมือเครื่องมือในการทำงาน หรือจัดทำระบบงานที่สามารถทำให้ผลิตผลงานตามเป้าหมาย มีการทบทวนว่าผลงานนั้นเป็นผลงานที่เกิดจากการทำงานของบุคลากร หรือเป็นผลจากปัจจัยภายนอก ด้วยเหตุผลและความเชื่อมโยงดังกล่าวข้างต้นทำให้เห็นได้ว่า หากองค์การใดต้องการเชื่อมโยงการจ่ายผลตอบแทนควรมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการทำงานอย่างมาก มิฉะนั้นการเชื่อมโยงการจ่ายผลตอบแทนจะเป็นการทำลายบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจทำงานที่อาจไม่สามารถผลิตผลงานให้แก่องค์การได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือระบบงานไม่ได้สนับสนุนส่งเสริมการทำงาน

The Sub-process of the Strategic Performance Management Process (de Waal, 2007)

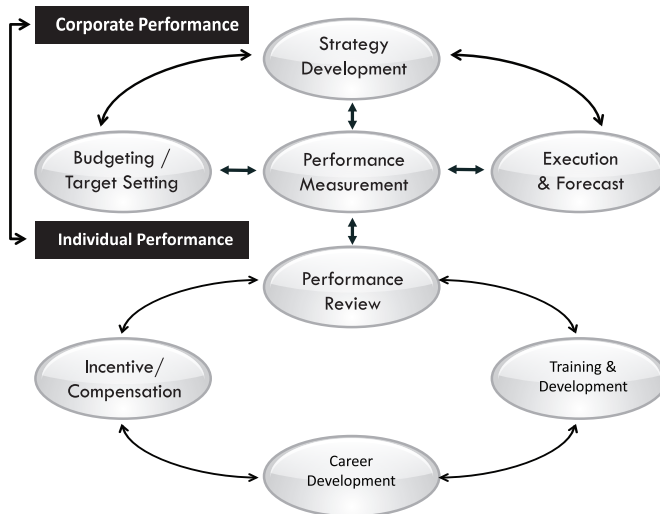




พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

ในงานเขียนชิ้นนี้ผู้เขียนขอนำเสนอ **ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์** [Strategic Performance Management System (SPMS)] ซึ่งปัจจุบันใช้ในการเรียนการสอนวิชาหนึ่งในหลักสูตรการพัฒนบริหารการมนุษย์และองค์การ รวมถึงในการพัฒนาระบบนี้ในงานที่ปรึกษาหลายๆ องค์การ ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์นี้จะสามารถเชื่อมโยงการทำงานของบุคลากรทุกคนในองค์การ กับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานขององค์การ อันจะทำให้้องค์การสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความมุ่งมั่น พุ่งเทในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์การประสบความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน ดังภาพด้านล่าง ที่แสดงถึงกระบวนการจัดการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (SPMS)

Strategy Performance Management System





กระบวนการ SPMS นี้ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Organization Performance) และการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับตัวบุคคล (Individual Performance) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะมีระบบงานอีก 4 ระบบย่อย

ในขั้นเริ่มต้นการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Organization Performance) องค์กรควรเริ่มจากการพัฒนากลยุทธ์ (Strategic Development) โดยมีการจัดทำระบบข้อมูลในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการในอนาคต (Execution&Forecast) เพื่อให้เห็นสถานะขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) จัดทำขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถติดตามผลงานขององค์กรที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ข้างต้นได้สำเร็จ ทั้งนี้การจัดทำเป้าหมายและงบประมาณ (Budgeting and Target Setting) ควรจัดทำให้สอดคล้องกับผลงานที่องค์กรต้องการอีกด้วย

อย่างไรก็ตามในส่วนของการบริหารผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance) นั้นเป็นส่วนที่มีความสำคัญยิ่งในการทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำระบบการบริหารบุคลากรจำเป็นต้องสอดคล้องและสนับสนุนการทำงานดังกล่าวข้างต้น โดยองค์กรควรจัดทำระบบการประเมินผลงานส่วนบุคคล (Performance Review) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลสอดคล้องกับผลงานที่องค์กรได้มอบหมายให้ทำ ส่วนของระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถถึงพร้อมในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนระบบการจ่ายผลตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Compensation and Incentive) จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน แสดงถึงคุณค่าที่องค์กร





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

เห็นความสำคัญของผลงานเหล่านั้น ระบบสุดท้ายที่ควรจัดทำ คือระบบการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสายอาชีพตามความต้องการขององค์กร และสอดคล้องกันกับความถนัดส่วนบุคคล โดยผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรในองค์กร

ด้วยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (SPMS) ที่ได้รับการสนับสนุนจากระบบย่อยภายในองค์กรเช่นนี้ จะสามารถทำให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจที่จะช่วยกันขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าการมุ่งแข่งขันกันเพื่อทำผลงานของตนเองเท่านั้น

Aguinis, H. (2009) **Performance Management 2nd Ed.** New Jersey: Pearson Education Inc.

Behn, R. (2004). **Pay for Performance.** Published in Bob Behn's Public Management Report

De Waal, A.A. 2007. **Strategic Performance Management: A managerial and behavioral approach.** New York. Palgrave Macmillan





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

วิเคราะห์ผลงานเพื่อวางแผนกลยุทธ์ (Performance Analysis for Strategic Planning) คู่มือชีวิตให้ชัดเพื่อใช้แผนกลยุทธ์ที่ดี

ใกล้ฤดูทำแผนกลยุทธ์ประจำปีกันอีกแล้ว หลายองค์กรคงจำกันได้ว่าในแต่ละปีที่เราทำแผนกันนั้น เราทำกันอย่างไร องค์กรส่วนใหญ่ใช้ SWOT Analysis มาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเครื่องมือนี้มีผลสำรวจของ Thomas J Chermack และ Bernadette K. Kasshanna (HRDI Journal, 2007) ที่เป็นนักวิชาการจาก Colorado State University และ The Pennsylvania State University ออกมาเล่าถึงผลการศึกษาว่าเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่มีการใช้กันมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่ปี ค.ศ.1950 และเผยแพร่ไปทั่วโลกทำให้เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการใช้มากที่สุด แต่ที่น่าสนใจว่านั่นคือเป็นเครื่องมือที่มีการนำไปใช้ที่ผิดๆ มากที่สุดเช่นเดียวกัน

เนื่องจากการจัดทำ SWOT Analysis ในองค์กรส่วนใหญ่ทั่วโลกมิได้ให้ความสนใจมากนักกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน (Performance Analysis) ว่าผลการปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จเพราะเหตุใดหรือผิดพลาดเพราะเหตุใด จึงเห็นได้ว่าองค์กรไม่ได้เรียนรู้อะไรเลยจากผลการปฏิบัติงานนั้น ทั้งไม่สามารถนำผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่ได้ตั้งไว้ในปีก่อนๆ ของแต่ละฝ่ายงานมีการตั้งตัวชี้วัด (Department KPIs)





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

ซึ่งได้ปฏิบัติจนสำเร็จมาแล้วนั้น มาเสริมความเข้มแข็งให้องค์กรและไม่สามารถนำบทเรียนที่ดีมาส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Corporate KPIs) ในด้านต่างๆ

ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องตระหนักและต้องเห็นภาพกว้างในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เช่นการจะสรุปผลงานว่าสามารถปิดช่องว่างของสมรรถนะพนักงาน (Competency Gap) ได้ 80% ในปีที่ผ่านมา นั้น จะต้องเห็นภาพความสอดคล้องต่อองค์กรในด้านต่างๆ และสามารถอธิบายได้ อย่างองค์กรจ้างคนน้อยลง แต่ทำงานได้มากขึ้นหรือไม่ ซึ่งอาจต้องดูความล้มพันธ์ในเชิงตัวเลขกับผลผลิตต่อหัว (Productivity per head) หรือดูรายได้ต่อหัวที่เพิ่มขึ้น (Revenue per head) หรือคนของเรามีศักยภาพมากขึ้น นอกจากทำงานได้มากขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นแล้ว ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นให้กับองค์กรได้อีก เนื่องจากสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรในหลายๆด้านทั้งในส่วนการเพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ผลการพัฒนาสมรรถนะทำให้เห็นผลในตัวเลขความสามารถในการทำผลกำไรต่อหัว (Profitability per head) ซึ่งแน่นอนตัวเลขเหล่านี้ต้องทำการวิเคราะห์รวมไปกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้นๆ ด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อรายได้และผลกำไร แต่อย่างไรก็ตามตัวเลขเหล่านี้้องค์การควรที่จะทำการเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กรที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันด้วย เพื่อเห็นศักยภาพในการพัฒนา

ข้อมูลที่เป็นตัวอย่างด้านบนที่นำเสนอมานั้นท่านผู้บริหารองค์กรต้องเข้าใจตรงกันว่า เป็นการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสิ่งที่องค์กรลงทุน ลงแรง ไปมาพัฒนาองค์กรให้ถูกทาง ลงทุนในการพัฒนาให้ถูกต้อง มิใช่เอาผลดังกล่าวมาเป็นผลงานที่เชื่อมโยงกับผลงานของผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ในชีวิตการทำงานจริงมีใครบ้างที่จะรู้ว่า ตัวชี้วัดผลปฏิบัติงาน (KPIs) ตัวใดที่ทำให้องค์กรประสบ





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

ความสำเร็จ 100% ตัวชี้วัดผลปฏิบัติงาน (KPIs) บางตัวอาจใช้ได้ดีกับองค์การหนึ่ง แต่อาจใช้ไม่ได้กับอีกองค์การก็ได้ แม้ว่าทั้งสององค์การจะอยู่ในธุรกิจเดียวกัน ทั้งนี้ผู้บริหารองค์การควรทำการติดตามและวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลปฏิบัติงาน (KPIs) เหล่านี้อยู่เป็นประจำ เพื่อทราบความสอดคล้องกันของผลงานที่ได้จัดทำขึ้นในองค์การ กับผลลัพธ์ที่องค์การต้องการอย่างแท้จริงจากการลงทุนหรือเสียเวลาในการทำเรื่องเหล่านั้น

บทสรุปของบทความนี้ได้ให้ข้อคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้ SWOT Analysis ว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การต้องการอย่างชัดเจนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ แล้วจึงจัดทำ SWOT Analysis โดยมุ่งผลลัพธ์ดังกล่าว เช่นในวิสัยทัศน์กำหนดไว้ว่าองค์การต้องการเป็น “ผู้นำในธุรกิจ...” อะไรเล่าที่จะบอกถึงความเป็นผู้นำธุรกิจ แค่ว่าได้ ผลกำไร หรือส่วนแบ่งทางการตลาด หากองค์การมุ่งเน้นการเป็นองค์กรนวัตกรรม การเป็น “ผู้นำธุรกิจ...” อาจดูได้จากส่วนแบ่งการตลาดในสินค้าวัตรกรรมที่ตนผลิตเป็นหลัก แต่ในภาพรวมเราอาจไม่ได้ต้องการที่จะมีส่วนแบ่งการตลาดที่ใหญ่ที่สุดก็ได้ หากตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ไม่ชัดเจนแล้ว เราทำ SWOT Analysis ไปอาจไม่เห็นจุดอ่อน จุดแข็งที่สำคัญ และโอกาส อุปสรรคที่มาจากภายนอกคืออะไร กลยุทธ์จึงไม่สามารถทำให้เราปิดช่องว่างของผลงานในปัจจุบันกับที่ต้องการได้

สุดท้ายองค์การก็ได้แต่จัดทำตัวชี้วัดที่อาจเสียเวลาเปล่าในแต่ละปีก็เป็นได้



จาก HR Thought Leader 4-10 ตุลาคม 2553 ปีที่ 2 ฉบับที่ 97 (23/1244)
นสพ. ผู้จัดการ 360 รายสัปดาห์ หน้า D7







ตัวแบบการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาศักยภาพแห่งการเรียนรู้

เรื่องการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั้นเป็นที่กล่าวถึงในประเทศสหรัฐอเมริกาว่า 20 ปีตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 โดย Peter Senge ส่วนในประเทศไทยมีมากกว่า 10 ปี หากแต่เมื่อถามถึงผลสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ไม่สามารถเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนมากนักว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์กรที่มีการจัดทำเรื่องนี้ และเมื่อถามถึงกระบวนการในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็มักจะได้ยินเรื่องการฝึกอบรมที่นำมาใช้ให้เกิดการพัฒนาอย่างทั่วถึง หรือมีฉะนั้นการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) จะเป็นคำตอบรองลงมาว่าองค์กรทำเรื่องนี้อยู่

อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดการความรู้ (KM) ที่เป็นที่แพร่หลายมากที่สุดในประเทศไทยคือแนวคิด SECI Model อันเป็นแนวคิดของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ซึ่งนำเสนอไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ.1995 ซึ่งหากพิจารณาการนำแนวคิดนี้มาใช้อาจไม่ครอบคลุมตามกระบวนการพัฒนาองค์การที่ให้ความ





พัฒนาคมนบนความยั่งยืน

ใส่ใจในการเปลี่ยนแปลง “ระบบ” และพัฒนา “คน” ไปพร้อมๆ กันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจนกลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ทำให้องค์กรเกิดผลผลิต (Improve Productivity) หรือให้บริการ (Better Service) ที่ดีขึ้น ด้วยประสิทธิภาพหรือการใช้เวลา และค่าใช้จ่ายลดลงในการทำงาน

ดังนั้นหากจะนำเสนอแนวคิดการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้เขียนขอแนะนำเสนอตัวแบบในการพัฒนา ดังภาพที่ 1 (ในหน้าถัดไป) ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้ในการบรรยายและการนำเสนอแนวคิดในการให้คำปรึกษากับองค์กรที่ต้องการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM Model) นี้ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ

- 1) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)
- 2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)
- 3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)
- 4) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

โดยในแต่ละส่วนมีความสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้จริงและช่วยผลักดันให้องค์กรก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)” ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสำคัญหนึ่งในการพัฒนาองค์กร

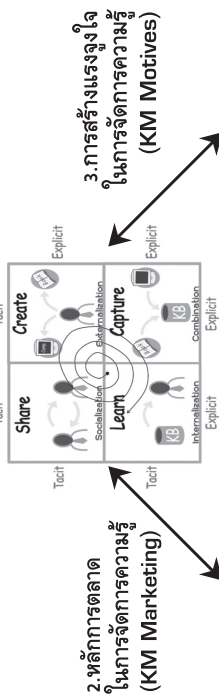
1) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)

Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi (1995) กล่าวว่า ความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถสร้างและถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับ

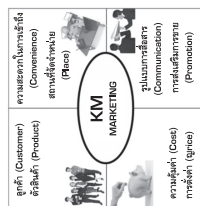




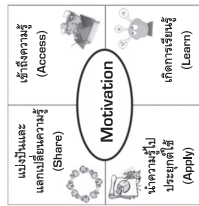
1. การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)



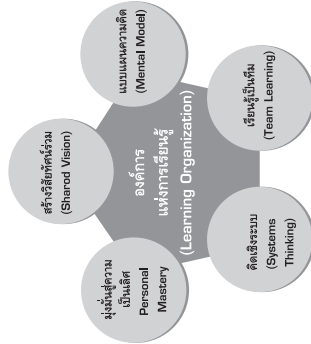
2. หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)



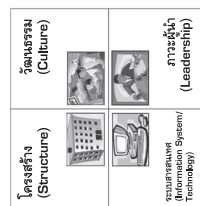
Knowledge Management



3. การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)



1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)



4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

ภาพที่ 1: ตัวอย่างการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร (2552)

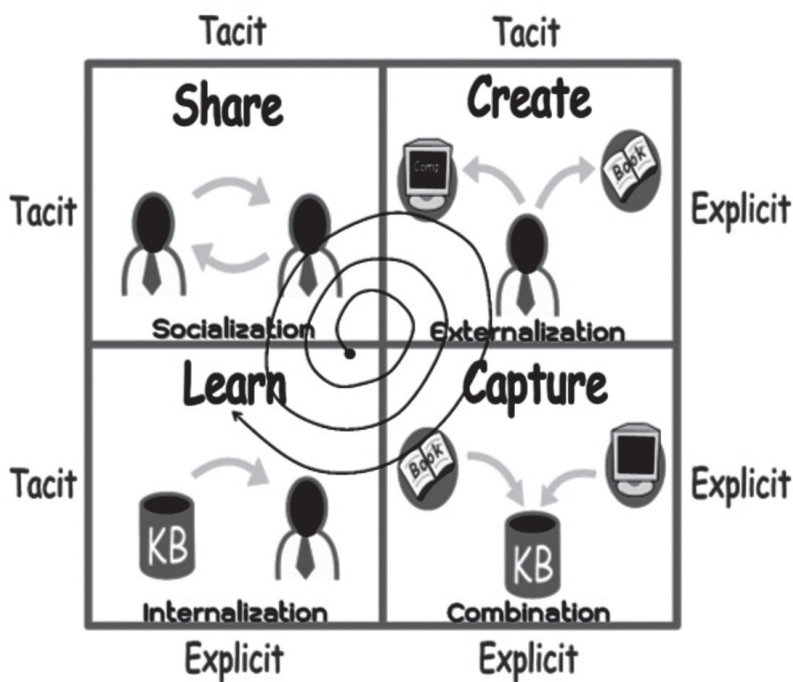


รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร



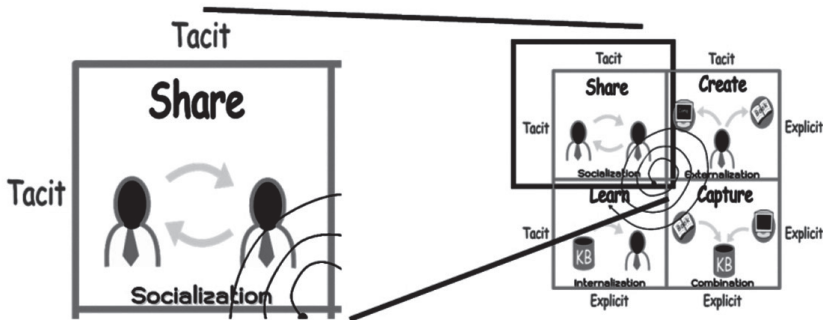
พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

สถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model” ซึ่งเป็นวงจรในการสร้างและถ่ายทอดความรู้ผ่านกระบวนการ 4 ลักษณะ โดยจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้ การสร้าง และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2: การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)
โดย Nonaka และ Takeuchi (1995)



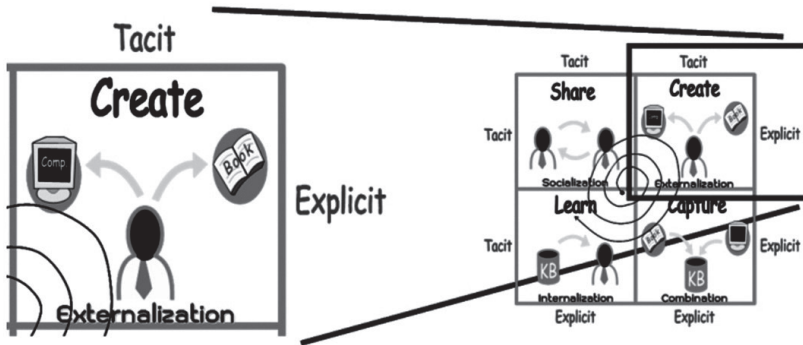


1.1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบที่เรียกว่า Tacit to Tacit อันเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนคนหนึ่งไปสู่คนอื่นโดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน (Share) ความรู้หรือประสบการณ์ ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน ทั้งจากการสื่อสารด้วยภาษา การสังเกต การทำตามต้นแบบ และการฝึกฝน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การติดตามผู้เป็นแบบอย่างในการทำงาน (Shadowing) การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the job training) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (COP-Community of Practice) และการฝึกหัดงาน (Apprenticeship) เป็นต้น

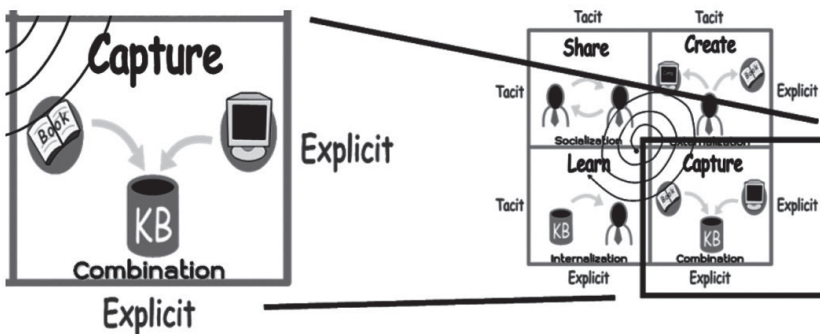




พัฒนาคนบนความยั่งยืน

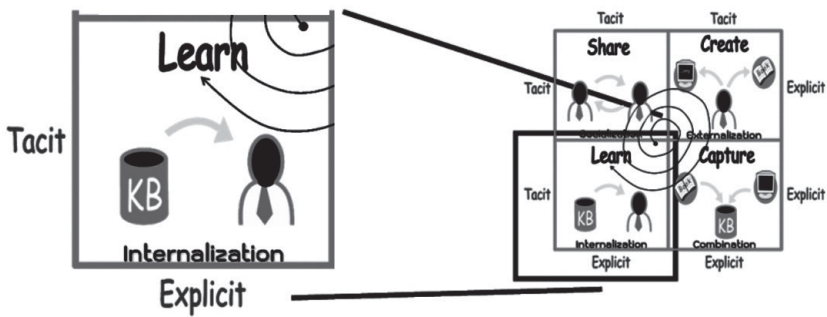


1.2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอดหรือบันทึกออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้ และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่น การเขียนกรณีศึกษา และการบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ เป็นต้น





1.3) การผนวกความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Explicit คือ การที่บุคคลรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มา แล้วนำไปสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนใหม่โดยต่อยอดความรู้เดิม หรือเป็นความรู้ใหม่ (Capture) เช่น การเขียนงานวิจัยซึ่งนำแนวคิดต่างๆ มากมายมาจัดทำใหม่เพื่อค้นหาความรู้ใหม่ และการแปลสรุปหรือรวบรวมความรู้จากตำราภาษาต่างประเทศ เป็นต้น



1.4) การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Tacit คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับความรู้จากสื่อต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ (Learn) เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลองหรือห้องเรียนเสมือนจริง (Simulation) และการอ่านหนังสือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) แล้วนำไปปฏิบัติจริง เป็นต้น





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)

หลักการตลาดเป็นเรื่องหนึ่งที่มีความจำเป็นในการนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารราชการสมัยใหม่ เนื่องจากมุมมองการบริหารแบบนักการตลาดนั้นจะมุ่งเน้นว่าลูกค้า (C - Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ ดังนั้นหากการบริหารภาครัฐฐานามุมมองทางการตลาดมาประยุกต์ใช้โดยนำผู้รับบริการหรือประชาชนมาเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการหรือประชาชนได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการหรือประชาชนเกิดความพึงพอใจต่องานบริการภาครัฐมากยิ่งขึ้น

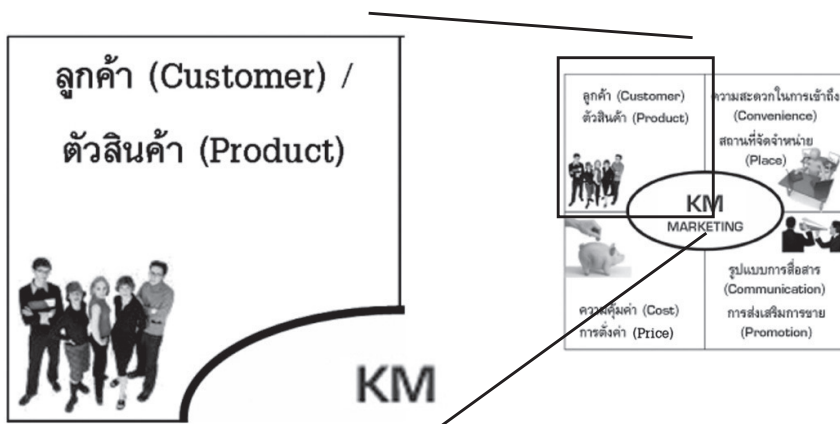


ภาพที่ 3: หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)
โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร





ประเด็นสำคัญของการประยุกต์ใช้หลักการตลาดซึ่งประกอบด้วย 4 Ps ในอดีต คือ ตัวสินค้า (Product) การส่งเสริมการขายหรือการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ (Promotion) การจัดสถานที่จำหน่าย (Place) และการตั้งราคา (Price) มาจนถึงปัจจุบันแนวคิดได้เปลี่ยนไปเป็น 4Cs คือ ตัวลูกค้า (Customer) การสื่อสาร (Communication) ความสะดวกสบายของการเข้าถึงสินค้า (Convenience) และค่าใช้จ่ายหรือความคุ้มค่าของลูกค้า (Cost) ซึ่งแนวคิดนี้หากนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



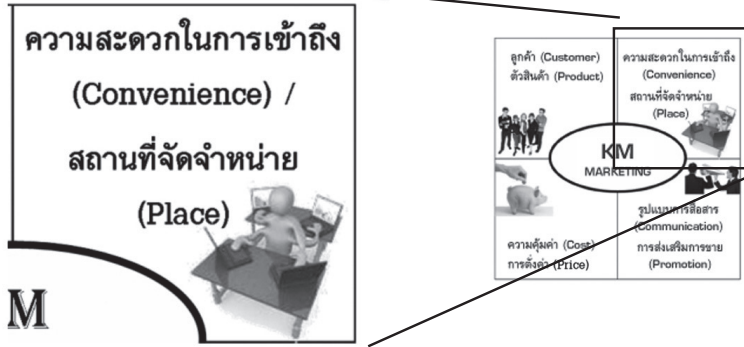


พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

2.1) การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า/ประชาชน (Customer) การจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงหลักการตลาดตัวแรกที่เรียกว่า ลูกค้าหรือประชาชน (Customer) ซึ่งในที่นี้ถือว่าการต้องทราบก่อนเป็นอันดับแรกว่า กลุ่มลูกค้า/ประชาชน (Customer) หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ว่ามีกี่กลุ่ม มีใครบ้าง โดยระบบผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User) ให้ได้ก่อน แล้วจึงทำการสำรวจตลาด หรือสำรวจความต้องการความรู้จากผู้ที่จะใช้ความรู้ว่าต้องการความรู้ (Knowledge) อะไร อันเปรียบเสมือนหลักการตลาดปัจจุบันที่มุ่งหากกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ก่อนที่จะทำการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งความรู้ก็คือ ตัวสินค้า (Product) ที่จะกำหนดตามมาจากกำหนดกลุ่มผู้ต้องการใช้ความรู้เหล่านั้นแล้ว เนื่องจากความรู้ในองค์การนั้นมีอยู่มากมาย หากไม่มีการกำหนดตัวความรู้ว่ากลุ่มคนกลุ่มใดจำเป็นต้องใช้ อาจทำให้การจัดการความรู้เป็นการลงทุนที่เสียเปล่า คือ ทำแล้วไม่มีคนมาใช้

หลังจากกำหนดกลุ่มผู้ใช้ความรู้ (Customer) และตัวความรู้ที่ต้องการใช้ (Product) ได้แล้วจึงจะหันมาผลิตสินค้า หรือหาตัวว่าความรู้ที่วางนั้นอยู่ที่ใด อยู่กับใคร (Knowledge Owner) แล้วดำเนินการรวบรวมความรู้เหล่านั้นมา หรือในบางครั้งผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้อาจทำหน้าที่เสมือนสะพาน หรือผู้ประสานการนัดพบ (Match Maker) เพื่อให้ผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User) กับตัวความรู้หรือเจ้าของความรู้ (Knowledge Owner) เจอกัน ก็เท่ากับเป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งแล้ว





2.2) การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (Convenience) เมื่อทราบแล้วว่าอะไรคือ ความรู้ที่ต้องจัดการ ทางผู้บริหารควรพิจารณาให้ดีกว่าความรู้นั้น เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้เลยหรือไม่ เนื่องจากปัญหาจากการจัดการความรู้ส่วนหนึ่งมาจากการที่เรานำข้อมูลมาเพียงสังเคราะห์เป็นสารสนเทศแล้วนำเสนอต่อผู้ใช้ความรู้เลย โดยไม่ได้ให้ความรู้นั้นอยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้ความรู้สามารถนำไปใช้ได้ทันที

การจัดการความรู้ที่ดีเปรียบเสมือนตัวสินค้าในปัจจุบันที่ต้องอยู่ในรูปแบบสะดวกใช้ (Convenience) คือ เห็นปั๊บ หรือฟังปั๊บ ผู้ใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อยอดก่อให้เกิดเป็นผลงานได้เลย ซึ่งเป็นแนวคิดการตลาดที่น่าสนใจในปัจจุบัน และควรนำมาใช้กับการจัดการความรู้อย่างยิ่ง ดังตัวอย่างการปรุงอาหารไทยซึ่งในอดีตผู้ผลิตจะเน้นการผลิตตัวสินค้าที่ตนมีความชำนาญ เช่น ทำเครื่องปรุงรสอะไรบางอย่าง แต่หากเข้าใจตัวผู้บริโภคจะเห็นว่าผู้บริโภคไม่สามารถใช้เครื่องปรุงรสของตนเพียงอย่างเดียวในการปรุงอาหารได้ แต่ต้องใช้ร่วมกับเครื่องปรุงอื่นๆ จึงทำให้เกิดแนวคิดนำเครื่องปรุงต่างๆ มารวมในซองเดียวกัน เพื่อให้คุณแม่บ้านและผู้บริโภคทั้งหลายสามารถทำอาหารได้เพียงการปรุงจากเครื่องปรุงซองเดียว





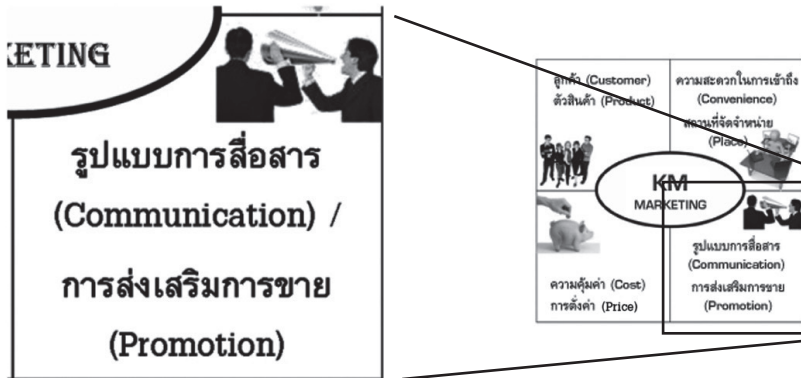
พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

นอกจากนี้การคำนึงถึงการจัดวางสินค้าหรือความรู้ในการจัดการความรู้นั้น อาศัยหลักการเดียวกับหลักการตลาดเรื่องนี้ คือ ต้องวางสินค้าหรือความรู้ ในที่ที่ผู้บริโภคความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย นั่นคือ สะดวกในการเข้าถึง (Convenience) สถานที่ (Place) ซึ่งในการจัดการความรู้จึงหมายถึงทั้งคลัง ความรู้ (Knowledge Warehouse) และสถานที่จัดวางความรู้ (Knowledge Location)

ในการจัดเก็บหรือจัดวางความรู้นั้นจะต้องอยู่ในสภาพที่ผู้ใช้ความรู้สามารถ เข้าถึงได้โดยง่าย หลายองค์การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ ทั้งที่ คนในองค์กรอาจสัมผัสกับเทคโนโลยีอยู่น้อยมาก มีบางองค์การนำความรู้ไป ใส่ไว้ในเว็บไซต์เต็มไปหมด พนักงานสามารถเข้าระบบ LAN เพื่อค้นหาความรู้ ได้ด้วยตนเอง ผู้รับผิดชอบจัดการความรู้คาดว่าพนักงานจะเข้าไปใช้กันมาก ปรากฏว่าพนักงานเข้าไปใช้มากในช่วงแรกเท่านั้น หลังจากนั้นแทบจะไม่มีเลย เนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงความรู้ของพนักงานซึ่งอาจยังไม่มีเครื่อง คอมพิวเตอร์ใช้กันทุกคน หรือรูปแบบสื่ออาจอยู่ในรูปของเอกสารราชการซึ่งต้อง ใช้เวลาในการอ่านทำความเข้าใจอีกมาก

ดังนั้นการนำความรู้ไปเก็บไว้นั้นต้องจัดวางให้อยู่ในรูปที่สะดวกคือ คือ ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย และตัวความรู้อยู่ในรูปแบบ หรือ Packaging ที่ผู้ใช้ความรู้ต้องการ งานนี้ต้องใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งผู้ใหญ่จะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อต้องการใช้ความรู้เท่านั้น และจะเรียนรู้ได้ดีหากความ รู้ที่อยู่ในสื่อที่ตรงกับการเรียนรู้ของตน เช่น หากต้องการจัดการความรู้ให้กับ บุคลากรในองค์กรโดยการให้จดหมายข่าว (Newsletter) ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ ไม่ค่อยอ่านก็อาจทำให้การสื่อสารรูปแบบนี้ได้ผลกับคนกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ส่วน บุคลากรบางกลุ่มอาจเรียนรู้ได้ดีจากการฟังมากกว่าการอ่าน การพูดหน้าแถว หรือการประชุมในตอนเช้าอาจได้ผลในการกระจายความรู้มากกว่า





2.3) รูปแบบในการสื่อสารความรู้ (Communication) ในการที่จะช่วยให้ ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย กระตุ้นให้เกิดความสนใจ และมีความ กระตือรือร้นในการเข้ามาใช้ความรู้อย่างต่อเนื่องนั้น สามารถใช้หลักเดียวกับการ ส่งเสริมการขาย (Promotion) ซึ่งเป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการ กำหนดช่องทาง และรูปแบบการสื่อสาร (Communication) ที่เหมาะสมกับกลุ่ม ผู้บริโภค ดังนั้นผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ จึงควรทำการวิเคราะห์ หรือสำรวจ รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ของกลุ่มผู้บริโภคความรู้ เพื่อนำข้อมูล มาใช้ประกอบการกำหนดช่องทางการเผยแพร่ความรู้ และรูปแบบกิจกรรมการ สร้างและถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภคแต่ละกลุ่มต่อไป

การจัดการเรื่องการสื่อสารนี้มีสามส่วนที่ต้องจัดการ คือ ตัวข่าวสาร หรือข้อความ (Messages) ผู้ส่งสาร (Messenger) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels)

(1) ข่าวสารหรือข้อความ (Messages) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการสื่อสาร ต่อลูกค้าหรือประชาชน



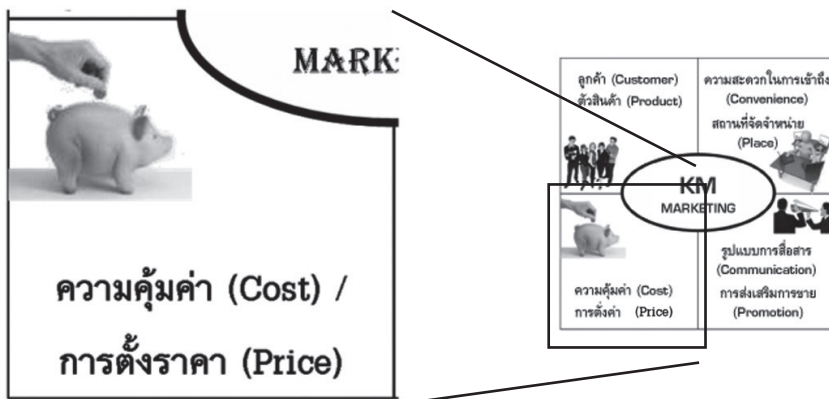


พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

(2) **ผู้ส่งสาร (Messenger)** คือ ตัวองค์กร บุคคล หรือหน่วยงานที่เป็นเจ้าของข่าวสารหรือข้อความ

(3) **ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels)** คือ สถานที่หรือช่องทางที่ผู้ส่งสารเลือกใช้ในการที่จะสื่อสารกับลูกค้าหรือประชาชน

ในการจัดการความรู้นี้ ผู้บริหารควรพิจารณาตัวความรู้ ซึ่งเปรียบได้กับข่าวสารหรือข้อความ (Messages) ที่ต้องการสื่อแก่ผู้ใช้ความรู้ และในการจะสื่อความรู้นี้จะต้องเลือกใช้ผู้สื่อสารและช่องทางในการสื่อความรู้อีกด้วย ซึ่งมีรายละเอียดในการนำมาประกอบการพิจารณาอีกมาก อยากให้ท่านผู้อ่านติดตามได้ที่ ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่เรื่อง “การตลาดภาครัฐ” (Marketing in Public Sector) ของสำนักงาน ก.พ.ร.





2.4) ความคุ้มค่าในการจัดการความรู้ (Cost) บางองค์การที่จัดการความรู้มุ่งที่จะเก็บกักความรู้จากบุคลากรในองค์การมาไว้ในคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) ซึ่งต้องตั้งคำถามว่า “**ความรู้นั้นมีคุณค่ามากพอที่จะต้องเก็บหรือไม่?**” เพราะความรู้หลายเรื่องอาจไม่จำเป็นต้องเก็บเพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือในบางกรณีความรู้บางเรื่องเมื่อเก็บไว้แล้วมีคนอยู่เพียงไม่กี่คนที่ต้องการใช้ความรู้นั้นอย่างจริงจัง ทำให้ไม่คุ้มค่าในการจัดทำความรู้

ทั้งนี้การจัดการความรู้ยังต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในแต่ละวิธีที่ใช้ในการจัดการความรู้อีกด้วย บางความรู้เราคิดว่าจำเป็นต้องจัดเก็บ แต่การถ่ายทอดความรู้ของผู้มีภูมิรู้ อาจสามารถนำความรู้เฉพาะส่วนที่ยอดภูเขาน้ำแข็ง หรือความรู้ที่ชัดแจ้งออกมาได้เท่านั้น ส่วนความรู้ที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็งหรือความรู้ที่ซ่อนเร้นนั้นไม่สามารถนำออกมาได้ เช่น ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งอาจถ่ายทอดออกมาเป็นกระบวนการคิดที่แต่ละคนสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ แทนที่องค์กรจะพยายามทำการจัดเก็บความรู้ส่วนนี้ อาจใช้วิธีการจัดทำแผนภาพความรู้ของผู้รู้ (Talent Profile) เก็บไว้ เพื่อหาโอกาสให้คนเหล่านั้นได้พบกันมากกว่านำความรู้ในตัวคนเหล่านั้นออกมา ซึ่งอาจไม่คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป

3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)

3) ในทางจิตวิทยา การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำการจัดการความรู้ จะเป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร จัดการความรู้จึงควรเข้าใจและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรใน 4 ด้าน ได้แก่





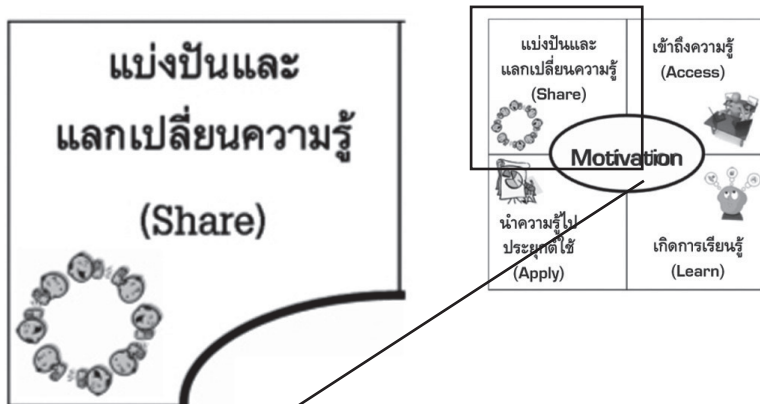
พัฒนาศูนย์บนความยั่งยืน

การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ที่ดัดแปลงมาจากแนวความคิดของ Tannenbaum และ Alliger (2000) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพว่าต้องประกอบด้วย 4 หลักการ และในแต่ละหลักการประกอบด้วยสูตรทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดหลักการดังกล่าว



ภาพที่ 4: การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)
ดัดแปลงจาก Tannenbaum และ Alliger (2000)





3.1) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ (Motivation to Share)

การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การจัดการความรู้เพื่อให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยถือเป็นขั้นแรกของการจัดการความรู้ ซึ่งการจะทำให้คนมีการแบ่งปันความรู้ด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัย

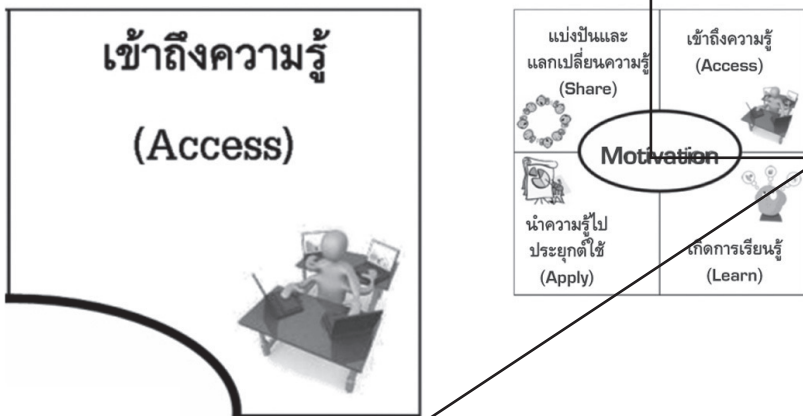
- 1) องค์กรความรู้ที่ดีจากตัวผู้รู้ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- 2) แรงจูงใจที่ผู้เชี่ยวชาญเกิดความต้องการที่จะทำการแบ่งปันความรู้
- 3) ความสามารถในตัวผู้เชี่ยวชาญเอง ที่จะนำความรู้ที่ตนเองมีอยู่ออกมาถ่ายทอดหรือสื่อสารกับคนอื่นได้ ในบางครั้งผู้รู้ต้องการถ่ายทอดความรู้แต่ขาดความสามารถในการถ่ายทอดหรือการสื่อสาร
- 4) หากผู้รู้ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ ในกระบวนการจัดการความรู้จึงต้องอาศัยวิธีการล้วงเอาความรู้ออกมาจากตัวผู้รู้ เช่น การสัมภาษณ์ การติดตามผู้รู้เพื่อถอดรหัสความรู้ เป็นต้น





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: K-Share) = ความรู้จากผู้รู้จริง (Knowledge-Know) + การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการแบ่งปันด้วยความเต็มใจและสร้างให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation to Share-Motiv2S) + ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (Ability to Share-Abil2S) + การถอดรหัสเอาความรู้ออกมาจากตัวผู้รู้ (Knowledge Elicitation Practices-KEP)





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

3.2) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้าถึงความรู้ (Motivation to Access)

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) คือ การจัดการความรู้ เพื่อให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ที่พวกเขาต้องการได้อย่างสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้ ซึ่งองค์ประกอบของการสร้างความสามารถในการเข้าถึงความรู้นี้ ประกอบด้วย

- 1) ความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน
- 2) การจัดรูปแบบความรู้เพื่อให้เผยแพร่ได้
- 3) การเผยแพร่หรือกระจายความรู้ไปยังที่ที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย

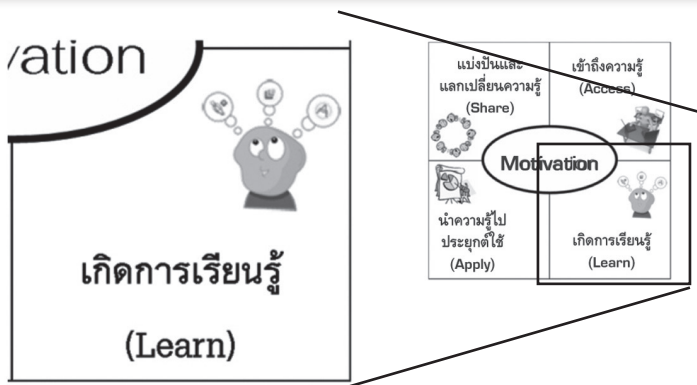
การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility: K-Access) = การแบ่งปันความรู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ตามต้องการและด้วยความเต็มใจ (K-Share) + ความรู้ที่มีการจัดการพร้อมเผยแพร่ได้ (Knowledge Organization-Korg) + การเผยแพร่ความรู้ / การกระจายความรู้ (Knowledge Dissemination-Kdiss)





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation: K-Assim) = การเข้าถึงความรู้ (K-Access) + แรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้โดยใช้การกระตุ้นเพื่อให้มีความตั้งใจที่จะได้ความรู้จริงๆ (Motivation to Learn-Motiv2L) + ความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn- Abil2L)



3.3) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ (Motivation to Learn)

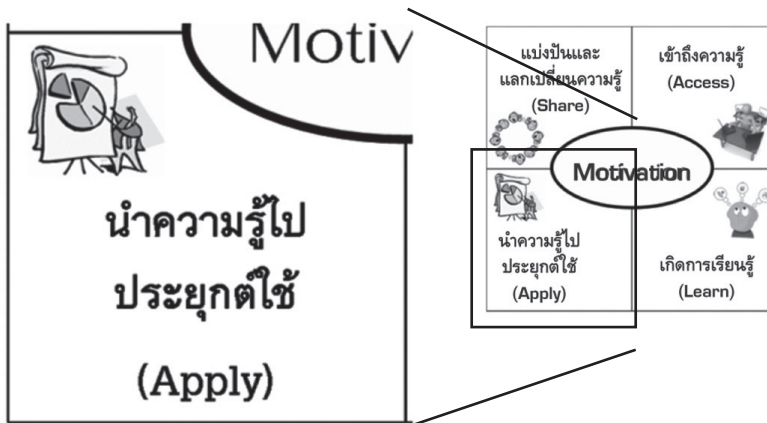
การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) เป็นการขยายความรู้ให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างความกลมกลืนของความรู้ที่พวกเขาจำเป็นต้องใช้ โดยมีหลักในการทำให้เกิดการซึมซับความรู้ดังต่อไปนี้

- 1) การเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย
- 2) การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเห็นประโยชน์ของการนำไปใช้เพื่อประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของงาน และของตัวผู้เรียนรู้
- 3) ความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อความรู้นั้นมีความเหมาะสมกับระดับการเรียนรู้ของตนเอง





การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application: K-Apply) = การ
ซึมซับความรู้ (K-Assim) + โอกาสในการนำไปใช้ (Opportunity to
Apply-Opp) + แรงจูงใจในการนำไปใช้ (Motivation to Use-Motiv2U)
+ ความสามารถในการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ability to
Use -Abil2U)



3.4) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ (Motivation to Apply)

การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) คือ การที่บุคคลนำ
ความรู้ไปประยุกต์หรือใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหา และการปฏิบัติงาน/
การบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหลักของการนำความรู้ไปประยุกต์
ใช้ ก็คือ





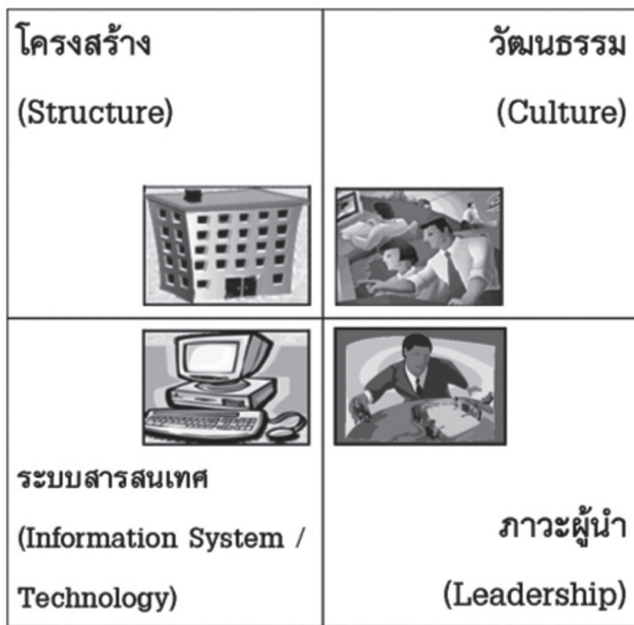
พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

- 1) การซึมซับความรู้
- 2) การสร้างโอกาสให้คุณค่าได้ใช้ความรู้ทันทีหลังการเรียนรู้
- 3) การสร้างแรงกระตุ้นหรือจูงใจให้คุณค่าได้ใช้ความรู้ เช่น การยกย่อง ชมเชยเมื่อเห็นผลงานที่ดีขึ้น
- 4) ความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้รับมา ในบางครั้งความรู้ที่เรียนรู้มา หากไม่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้นก็จะเป็นไปเสียมาก ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้ง 4 ด้านแล้ว ก็จะทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะร่วมแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) สนใจเข้าถึงความรู้อย่างต่อเนื่อง (Access) ตั้งใจเรียนรู้/ซึมซับความรู้อย่างจริงจัง (Learn) และต้องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (Apply)

4) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

การจัดการความรู้ในมุมมองของการพัฒนาองค์การนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงระบบอื่นๆ ที่จะสนับสนุน (Supporting Systems) ให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) ระบบสารสนเทศ (IT System) และภาวะผู้นำ (Leadership)





ภาพที่ 5: การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

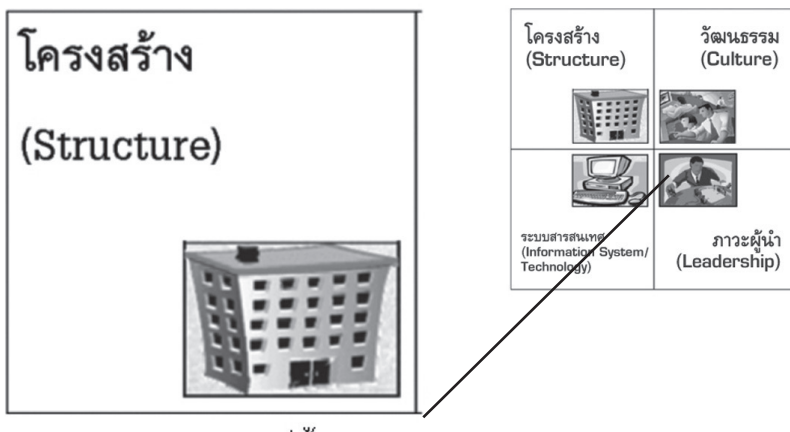
โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

ระบบย่อยหรือปัจจัยเอื้อทั้ง 4 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์การควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 4 นี้อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ระบบย่อยทั้ง 4 นั้นประกอบด้วย





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

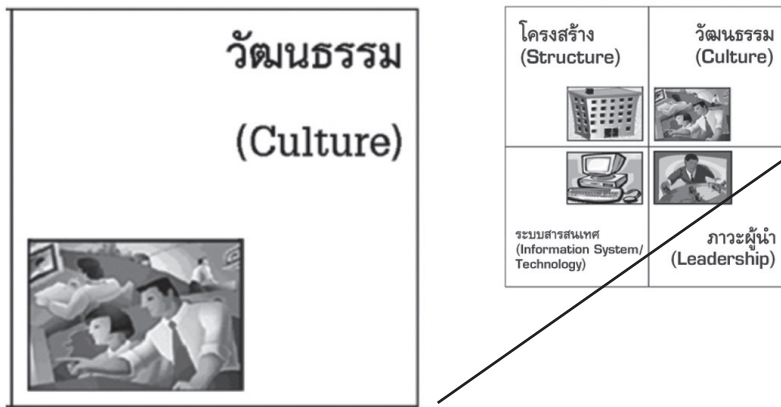


4.1) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้อาจเป็นโครงสร้างองค์การ หรือ หน่วยงานที่จะทำให้บุคคลในองค์การสามารถเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่กัน

หากผู้บริหารลองพิจารณาโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปจะเป็นการแบ่งโครงสร้างตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Base) ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน แต่ขาดความรู้ข้ามสายงาน ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ และไม่สามารถตอบโจทย์ประชาชนได้

การจัดการความรู้เพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น หมายถึง การเรียนรู้ต้องสามารถเกิดได้ตลอดเวลา มิใช่เกิดการเรียนรู้ต่อเมื่อมีการจัดทำเท่านั้น ดังนั้นการออกแบบโครงสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้สามารถทำงานประสานกันตามวัตถุประสงค์ของงาน หรือกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการแล้ว จะช่วยอย่างยิ่งในการทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา





4.2) วัฒนธรรม (Culture) คือ พฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ที่ สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การจะบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้ วัฒนธรรมขององค์กรที่จำเป็น ได้แก่ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและ แบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร

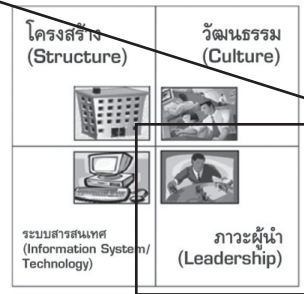
บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและ กัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป การมีความรู้เป็น “อำนาจ” อย่าง หนึ่ง (Knowledge is a POWER) สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน เพราะต้องใช้เวลาสะสมความเชื่อ และสิ่งที่พบเห็นอยู่ในองค์กรนั้นมีความ สอดคล้องและเอื้อต่อการทำให้บุคคลรู้สึกดีต่อการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ ตลอดเวลา เช่น รูปแบบการสื่อสาร ระบบการบริหารจัดการ และความ พร้อมที่จะเรียนรู้/แลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

ดังนั้นองค์การจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง



4.3) ภาวะผู้นำ (Leadership) การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์การ อีกทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

นอกจากนี้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และภาวะผู้นำในการสร้างทีม (Team Leadership) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด





4.4) ระบบสารสนเทศ (IT System) เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและทำหน้าเข้าข้อมูล (Knowledge Portal) ที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ เข้าถึงความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

Peter Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ว่า “เป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรได้ขยาย





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

ขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

จากความหมายข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการที่จะทำให้คนในองค์การเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่คนและองค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ ซึ่งก็คือ **“การมีกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น”** ดังที่ได้นำเสนอในข้างต้น

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

พื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) คือ การทำความเข้าใจวินัยทั้งห้าของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะวินัยที่ 5 (The Fifth Discipline) ตามชื่อหนังสือที่ได้กล่าวไว้ โดย Peter Senge

วินัยหรือหลัก 5 ประการ เป็นหลักที่แต่ละส่วนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังแสดงในภาพ



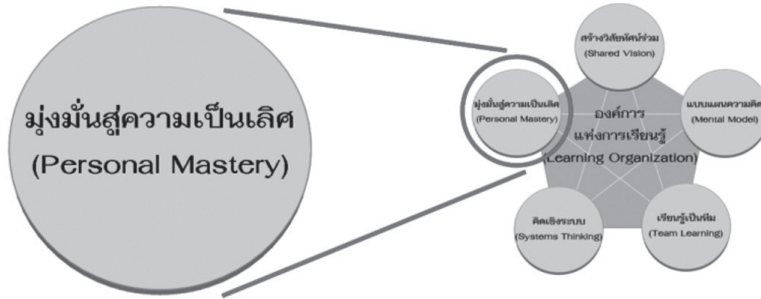


ภาพที่ 11: หลัก 5 ประการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ดัดแปลงจาก Peter Senge (1990) The fifth discipline.





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

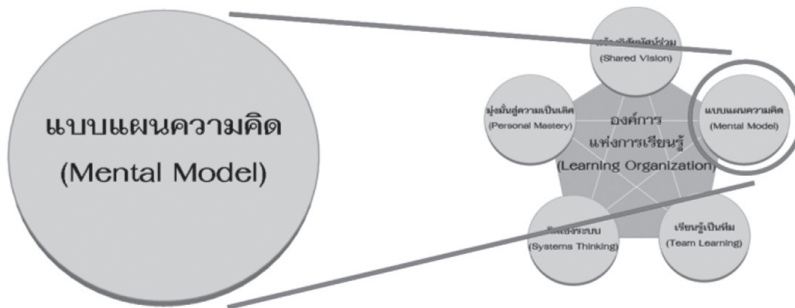


1. **มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)** คือ คุณลักษณะของคนในองค์การที่มีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การใดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว องค์การนั้นจะมีบุคลากรที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา และจะสามารถจูงใจตนเองให้เรียนรู้ได้ตลอดเวลา (Self-motivated Learner)





2. **สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** คือ การสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้สมาชิกทุกคนจะมีวิสัยทัศน์ของตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะปฏิบัติงานโดยมิได้มุ่งผลสำเร็จของภาระงานตนเองเท่านั้น แต่จะมุ่งผลสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

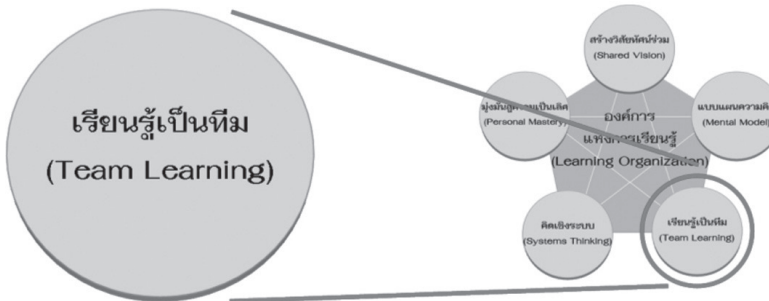


3. **แบบแผนความคิด (Mental Model)** คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร เป็นภาวะทางจิต ทัศนคติการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคน ซึ่งเป็นผลมาจากการบวนการทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ แบบแผนความคิดนี้เองที่เป็นตัวหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันเนื่องมาจากมีภาพแผนความคิด ความเชื่อที่คล้ายกัน





พัฒนาคนบนความยั่งยืน



4. **เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของกลุ่มสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาด รอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีบุคลากรที่ทำงานร่วมกันได้ดี ไม่หวั่นความรู้ และเห็นการเรียนรู้จากทีมเป็นพลังสำคัญในการทำงาน





5. คิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวินัยหรือหลักที่ 5 ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ ซึ่งการคิดเชิงระบบนี้ คือ วิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้ใดมีความคิดเชิงระบบจะเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ อย่างเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย

ดังนั้นหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง จนกระทั่งตัวบุคลากรและบรรยากาศในองค์กรมีคุณลักษณะตามวินัยหรือหลัก 5 ประการดังกล่าวข้างต้น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร**มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)** คือ สามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง โดยการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการกำหนด**วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** ที่มาจากบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรร่วมกำหนดด้วย ซึ่งจะเป็นภาพความคิด





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

ขององค์การในอนาคต เสมือนให้ทุกคนมีฝันร่วมกัน และเป็นฝันที่ทุกคนมีความปรารถนาที่จะเห็นมันเป็นจริง ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลอง สิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์การ เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการตระหนักถึง**แบบแผนความคิด** (Mental Model) คือ การที่บุคลากรสามารถทำให้เกิดรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีการส่งเสริมให้**มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** (Team Learning) คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้งานร่วมกันในองค์การ มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ บุคลากรสามารถคิด อธิบาย และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น องค์การใดมีบุคลากรที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบจำนวนมาก จะการทำงานเป็นไปอย่างมีเหตุ มีผล และมีเป้าหมาย สามารถปรับปรุงและเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

การพัฒนาเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้ และมีการแข่งขันสูงในทุกด้าน ดังนั้นการที่จะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ องค์กรจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรทุกคน เพราะปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์กร ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กล่าวคือ ยิ่งบุคลากรสามารถเรียนรู้ พัฒนา และสร้างสรรค์สิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องได้ ประกอบกับปัจจัยด้านอื่นๆ ในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาที่ส่งเสริมให้การเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน ก็จะส่งผลให้ทั้งตัวบุคลากรและองค์กรสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ นำมาประยุกต์ใช้ รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาให้องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถก้าวต่อไปได้อย่างยั่งยืน



หมายเหตุ : เนื้อหาบางส่วนได้ตีพิมพ์ครั้งแรกในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่องการจัดการความรู้ (2551) โดยสำนักงาน ก.พ.ร.





พัฒนาศูนย์บนความยั่งยืน

อ้างอิง

- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization**. New York: Mc Graw-Hill.
- Nonaka, I. (1995) **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press.
- Senge, P. (1990). **The fifth discipline**. New York: Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C. Ross, R. and Smith, B. (1994). **The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization**. New York: Doubleday.
- จิระประภา อัครบวร, จารุวรรณ ยอดระฆัง, และ อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร (2552). **การจัดการความรู้ (ฉบับปรับปรุง)**. จัดทำโดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ก.พลพิมพ์ กรุงเทพฯ





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

มานิดา นันทไมตรี (2547). สารนิพนธ์ การศึกษาเปรียบเทียบ
การจัดการความรู้ในองค์กรของไทย: กรณีศึกษา
โรงพยาบาลศิริราช บริษัทแพคเกจ (ไทยแลนด์) จำกัด
และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. โครงการ
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์

Takeuchi H. & Nonaka I., (2001). Classic Work:
Theory of Organizational Knowledge Creation.
In **Knowledge Management Classic and
Contemporary Works**. Daryl Morey, Mark
Maybury and Bhavani Tharaisongham (Eds).
The MIT Press.

Tanenbaum, S. I. & Alliger, G. M. (2000). **Knowledge
Management: Clarifying the Key Issues**. In the
International Association for Human Resource
Information Management, USA.





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน



รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การศึกษา :

ปริญญาตรีสาขาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปริญญาโท MS. Human Resource Development, Pittsburg State University, USA

ปริญญาเอก PhD. Human Resource Development, University of Minnesota, USA

(ทุนทบวงมหาวิทยาลัย)

ฝึกอบรม :

หลักสูตรนักบริหารมหาวิทยาลัย (นบม.) รุ่นที่ 15 ปี 2548

หลักสูตร Ratcheting-Up Performance โดย Prof. Dr. Robert Behn, Harvard University ปี 2549

หลักสูตร Case Research and Writing Workshop โดย Prof. Dr. Clifford Darden, Pepperdine University ปี 2551

หลักสูตร TQA Assessor จากสถาบันเพิ่มผลผลิต ปี 2553

การทำงาน :

2533-2534 ผู้ช่วยฝึกอบรม ผศ.ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์

2536-2537 ผู้จัดการบริษัท พัฒนาคอน พัฒนาทีม เชิงพฤติกรรม จำกัด

2537 ถึงปัจจุบัน อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2546-2548 ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์





รศ.ดร.จิรประภา อัครมวง

- 2548-2549 ผู้บริหารหลักสูตรภาคพิเศษการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ
องค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์
- 2550-2553 คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์
- 2552-2553 กรรมการสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 2553-ปัจจุบัน ผู้อำนวยการหลักสูตร (ปริญญาโท-เอก) นานาชาติ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ

ผลงานวิชาการ

- 2544 บทความเรื่อง Self and team development in practice
(STP) Walk Rally. ตีพิมพ์ใน Performance Improvement
Quarterly (PIQ) ฉบับปีที่ 13
- 2544 บทความเรื่อง The changing roles of HRD in Thailand
during the current economic crisis. ตีพิมพ์ใน
International Journal of Human Resource
Development and Management, ฉบับปีที่ 2
- 2545 บทความเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง กรณีศึกษา
อำเภอบางพระ จังหวัดฉะเชิงเทรา ตีพิมพ์ใน วารสารสถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับปีที่ 42
- 2546 บรรณานุกรมร่วมเอกสารการจัดประชุมนานาชาติ The Second
Asian Conference by the Academy of Human
Resource Development (AHRD)





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

- 2548 งานวิจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์(ก.ล.ต.)
- 2548 โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ : เครื่องมือการเรียนรู้ ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool kits) หลักสูตรการนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Making Strategy Work) ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร)
- 2549 หนังสือรวบรวมบทความ “สร้างคน สร้างผลงาน” พิมพ์ครั้งที่ 1 มีนาคม 2549 (จำนวน 3,000 เล่ม)
พิมพ์ครั้งที่ 2 ธันวาคม 2549 (จำนวน 3,000 เล่ม)
หนังสือรวบรวมบทความตีพิมพ์ในต่างประเทศ
“HRD Roles in Thailand”
- 2550 บทความเรื่อง The Engagement Model: Thailand.
นำเสนอในการสัมมนา The 8th Academy of Human Resource Development-European Chapter, Oxford, UK
- 2550 บทความเรื่อง องค์การสู่ภาพดี ตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นำเสนอในการสัมมนา The Annual Symposium HROD Intelligence, หอประชุมทหารบก กรุงเทพฯ
- 2550 งานวิจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ของโรงพยาบาลศิริราช, บริษัท การบินไทย จำกัด, และกรมทรัพย์สินทางปัญญา
- 2550 งานวิจัยเรื่องตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs) ร่วมกับสมาคมการจัดการงานบุคคล (PMAT)





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

- 2551 งานวิจัยเรื่องการจัดทำระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต
สำนักงาน ก.พ.
- 2551 บทความเรื่อง The Sufficiency Economy Philosophy-
based Healthy Organization. นำเสนอในการสัมมนา
The 7th Academy of Human Resource
Development-Asia Chapter, BKK, Thailand
- 2552 บทความเรื่อง CSR อีกหนึ่งเสาหลักในการพัฒนาองค์กร
สุขภาพดี นำเสนอใน Competitiveness Review, NIDA
Business School, ปีที่ 1(2)
บทความเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม นำเสนอ
ใน Competitiveness Review, NIDA Business School,
ปีที่ 1(3)
บทความเรื่อง แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นำเสนอ
ใน Competitiveness Review, NIDA Business School,
ปีที่ 1(4)
บทความเรื่อง ความเสี่ยงเรื่องของ “คน” ในองค์กร นำเสนอ
ใน K Excellence Connect ปีที่ 5 (15)
บทความวิจัยเรื่อง การศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการ
แห่งอนาคต
(The Study of Training and Development System
for Future Civil Servants) นำเสนอในการประชุมวิชาการ
ประจำปีของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 1 เมษายน
2552





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

2552

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้: **เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool kits) หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Making Strategy Work)** ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ชุดเครื่องมือจำนวน 7 ชุดเครื่องมือ คือ (1) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) (2) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) (3) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) (4) ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free) (5) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (6) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) และ (7) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) (ฉบับปรับปรุง) และแนวคิดการบริหารราชการสมัยใหม่ คือการมีส่วนร่วมในภาครัฐ (Participation in Governance), ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility), การบริหารด้วยเครือข่าย (Governing by Network) และหลักการตลาดในภาครัฐ (Marketing in Public Sector)

2552

หนังสือรวบรวมบทความ “คุณค่าคน คุณค่างาน”





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

- 2553 งานวิจัยแนวโน้มงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี พ.ศ.2553-2554
โดยการสนับสนุนของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- งานวิจัยตัวแบบการพัฒนาคนบนฐานของความหลากหลาย
เพื่อความสมดุลและยั่งยืน (Model of Diversity-
based Human Development for balance and
sustainability) โดยการสนับสนุนของศูนย์ศึกษาปรัชญาของ
เศรษฐกิจพอเพียง
- บทความเรื่อง การพัฒนาองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 นำเสนอ
ใน HR Thought Leader 12-18 เมษายน 2553 ปีที่ 2 ฉบับ
ที่ 72 นสพ. ผู้จัดการ 360 รายสัปดาห์ หน้า E2
- บทความเรื่อง การบริหารความหลากหลายของบุคลากรใน
องค์การ นำเสนอใน HR Thought Leader ปีที่ 2 ฉบับที่ 72
นสพ. ผู้จัดการ 360 รายสัปดาห์ หน้า E2
- บทความเรื่อง บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการสร้าง
ภาพลักษณ์องค์การจากภายใน นำเสนอใน Competitiveness
Review, NIDA Business School, ปีที่ 2(5)





พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

งานที่ปรึกษา

- 2545 โครงการที่ปรึกษาพัฒนาขีดความสามารถเพื่อการจ่าย
ผลตอบแทน (Competency-based Performance) สถาบัน
เพิ่มผลผลิต (ทีมที่ปรึกษา อาจารย์ธัญญา ผลอนันต์)
- 2547 หัวหน้าโครงการที่ปรึกษาพัฒนาขีดความสามารถเพื่อการ
ฝึกอบรมและพัฒนา (Competency-based Training &
Development) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ทีมที่
ปรึกษา ผศ.ดร.กัลยาณี คุณมี)
- 2547 โครงการที่ปรึกษาโดยใช้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Project-based
Learning) บริษัท สุรพลฟู้ด จำกัด (มหาชน) (ทีมที่ปรึกษา
อาจารย์ชาญวิทย์ สิงห์เสนี)
- 2548 โครงการที่ปรึกษาแผนกลยุทธ์ของ สภาผู้ส่งออกทางเรือ
(ทีมที่ปรึกษา อาจารย์ชาญวิทย์ สิงห์เสนี)
- 2548 โครงการที่ปรึกษาแผนกลยุทธ์ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราช
พยาบาล (ทีมที่ปรึกษา บริษัท เทนเนสซี แอสโซซิเอตส์ อินเตอร์
เนชั่นแนล เอเชีย จำกัด)
- 2548 หัวหน้าโครงการที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมการเรียนรู้
Self-Learning Tool kits และ Master Trainer Tool kits
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (ระยะ
ที่ 1-2)
- 2549 หัวหน้าโครงการที่ปรึกษาเรื่องการจัดทำเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติ
งาน (Key Performance Indicators-KPIs) ระดับกลุ่ม
สายงาน ระดับหน่วยงาน และกอง การไฟฟ้านครหลวง
(ทีมที่ปรึกษา ดร.นันทวุฒิ ลือมรสิริ)





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

- 2549 หัวหน้าโครงการ Talent-based Succession Planning
บริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2549 โครงการจัดทำแผนพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร (Corporate
Efficiency Improvement Planning) บริษัท หลักทรัพย์แอ็ด
คินซัน จำกัด (มหาชน) (ทีมที่ปรึกษา ดร.บุษกร วัชรศิริโรจน์)
- 2549 โครงการพัฒนาระบบงานทรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลศิริราช
(ทีมที่ปรึกษา บริษัท เทนเนสซี แอสโซซิเอตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล
เอเซีย จำกัด)
- 2549 หัวหน้าโครงการที่ปรึกษาเรื่องการจัดทำเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติ
งาน (Key Performance Indicators-KPIs) โรงพยาบาล
บำรุงราษฎร์
- 2550 หัวหน้าโครงการที่ปรึกษาเรื่องการจัดทำเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติ
งาน (Key Performance Indicators-KPIs) บริษัท เมืองไทย
ประกันชีวิต จำกัด
- 2550 หัวหน้าโครงการพัฒนากลไกการบูรณาการงานพัฒนาสังคม :
ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรและระบบงานของศูนย์บัญชาการ
งานพัฒนาสังคม สำนักงานปลัด กระทรวงการพัฒนาสังคมและ
ความมั่นคงของมนุษย์
- 2550 หัวหน้าโครงการพัฒนาระบบงานทรัพยากรมนุษย์ โดย HR
Scorecard และ การสำรวจความผูกพัน (Employee
Engagement) กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์





พัฒนาคนบนความยั่งยืน

- 2550 โครงการสำรวจคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Competency) ด้วย 360 Degree Feedback เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาส่วนบุคคล (IDP-Individual Development Plan) ACCP Ltd. (ทีมที่ปรึกษา บริษัท เทนเนสซี แอสโซซิเอทส์ อินเตอร์เนชั่นแนล เอเชีย จำกัด)
- 2550-51 หัวหน้าโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนการบริหาร และ แผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้เครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่ กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์
- 2550-52 หัวหน้าโครงการที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ Self-Learning Tool kits และ Master Trainer Tool kits สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (ระยะที่ 4)
หัวหน้าโครงการที่ปรึกษาอวระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต สำนักงาน ก.พ.
- 2552 หัวหน้าโครงการที่ปรึกษาการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บท การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ.2553-2563(PEA 2020: Human Resource Strategies and Master Plans)
- 2552 ที่ปรึกษาการจัดทำโครงการสำรวจความผูกพัน (Employee Engagement) ธนาคารแห่งประเทศไทย
ผู้ร่วมประเมิน Assessment Center บริษัทวิทยุการบิน (ทีมที่ปรึกษา บริษัท เทนเนสซี แอสโซซิเอทส์ อินเตอร์เนชั่นแนล เอเชีย จำกัด)
ที่ปรึกษาโครงการพัฒนาองค์กรด้วยการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์





รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

- บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2553 หัวหน้าโครงการที่ปรึกษาโครงการจัดทำแบบแผนการพัฒนา
บุคลากร (HRD Blueprint) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2551-ปัจจุบัน ที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

คณะกรรมการ

- 2546-2548 คณะกรรมการประเมินงานบุคคล สถาบันมาตรฐาน
การศึกษา (สมศ.)
2546-ปัจจุบัน กองบรรณาธิการ International Human Resource
Development Journal The Academy of
Human Resource Development, USA
2547-2550 คณะกรรมการที่ปรึกษาสถาบันพัฒนาขีดความสามารถ
มนุษย์ สภาอุตสาหกรรม
2548-2551 ได้ชุดแล่นักศึกษานักบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบัน
ส่งเสริมกิจการบ้านเมืองที่ดี รุ่นที่ 1 และ 2
2549-2550 คณะกรรมการบริหารสมาคมส่งเสริมและพัฒนาทุน
มนุษย์ (ประเทศไทย) Human Capital Club
Thailand (HCC)
2549-ปัจจุบัน กองบรรณาธิการ HR Journal in Thailand สมาคม
การจัดการงานบุคคล
(The Personnel Management Association of
Thailand (PMAT)





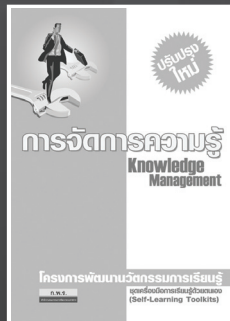
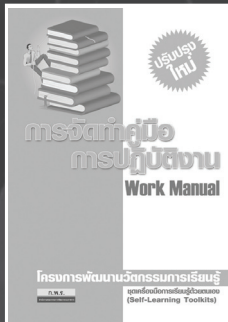
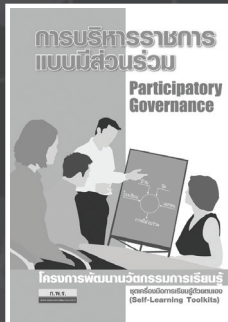
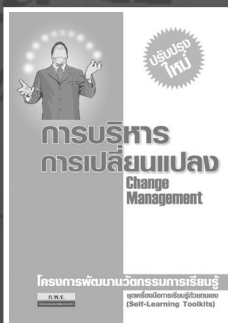
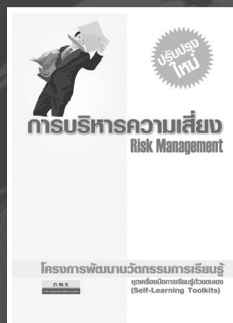
พัฒนาคนบนความยั่งยืน

- 2549-ปัจจุบัน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล (PDG- Personnel Development Group) Thailand Management Association (TMA)
- 2550-ปัจจุบัน คณะกรรมการบริหารสถาบันการจัดการงานบุคคล แห่งประเทศไทย
(The Personnel Management Association of Thailand (PMAT))
- 2551-ปัจจุบัน คณะอนุกรรมการด้านการวางแผนกำลังคน ข้าราชการ กรุงเทพมหานคร (อกก.)
- 2551-ปัจจุบัน คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อกพ.) สังกัด
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.)





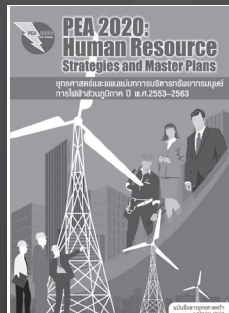
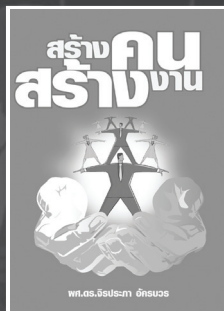
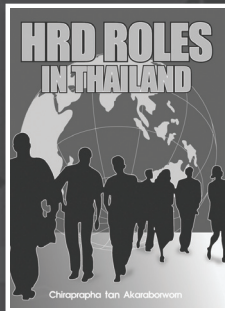
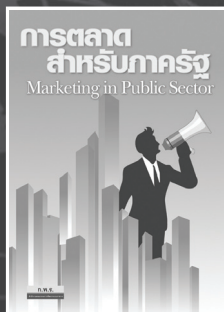
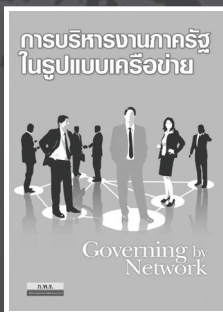
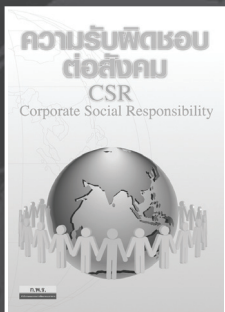
ผลงานที่เคยตีพิมพ์





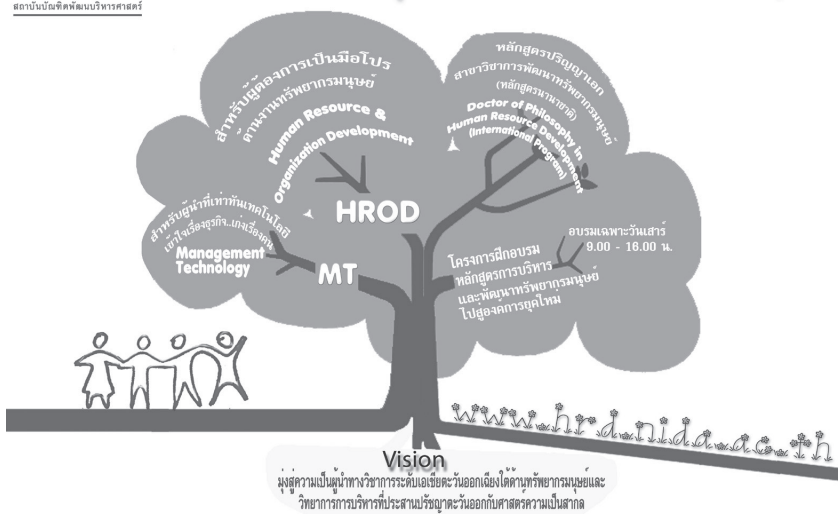
พัฒนาคนบนความยั่งยืน

ผลงานที่เคยตีพิมพ์





คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ School of Human Resource Development





หน้าว่าง

