

นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบ
ในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา
บริษัทปูนซิเมนต์ไทย มหาชน จำกัด และบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
Innovative Human Resource Management of Thailand to Create Competitive
Advantages in the ASEAN Community: A case study of Siam Cement Thailand Public
Company Limited and Advanced Info Service Public Company Limited

รวิภา ธรรมโชติ¹, Ravipa Thummachote¹

¹รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹Associate Professor, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

Email : Ravipa_t123@hotmail.com

Abstract

A research entitled Innovative Human Resource Management of Thailand to Create Competitive Advantages in the ASEAN Community: A case study of Siam Cement Thailand Public Company Limited and Advanced Info Service Public Company Limited which are the successful private companies showed the results that these two companies had adopted the concept of knowledge management processed: (1) to develop personnel (2) to increase the efficiency in work for competition and (3) to build knowledge and innovation. The concepts and models used were the knowledge management model, emphasizing on the process of creating and transferring knowledge through TAKUECHI's SECI Knowledge Spiral model. Scope of operation were as follows: Set up the planning unit responsible, coordinate with sub-divisions to manage knowledge, design the variety for methods and tools used, use of information technology consisting of learn and share forum.

Keyword: Innovation, Human Resource Management.

บทคัดย่อ

จากการศึกษาของงานวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย มหาชน จำกัด และบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นหน่วยงานเอกชนที่ประสบผลสำเร็จของไทย โดยเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่าทั้ง 2 บริษัทได้มีการนำแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้: 1. เพื่อพัฒนาบุคลากร 2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อการแข่งขัน 3. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม

แนวคิดและโมเดลที่นำมาใช้ได้แก่รูปแบบการจัดการความรู้ โดยเน้นกระบวนการสร้างและถ่ายโอนความรู้ ด้วยโมเดล SECI Knowledge Spiral ของ TAKUECHI แนวทาง ขอบเขตการดำเนินการ : มีหน่วยงานรับผิดชอบการวางแผน ประสานงานกับหน่วยงานย่อยในการจัดการความรู้วิธีการและเครื่องมือที่นำมาใช้มีความหลากหลาย เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learn and Share Forum)

คำสำคัญ : นวัตกรรม, การบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทนำ

บทความชิ้นนี้เป็นผลจากการศึกษาของงานวิจัยเรื่องนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการนำนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย มหาชน จำกัด และบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) 2) การศึกษาเปรียบเทียบการนำนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย มหาชน จำกัด และบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) 3) การเสนอตัวแบบของการนำนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานในประเทศไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากนโยบายการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ส่งผลให้ประเทศกลุ่มอาเซียนต่างต้องตื่นตัวในการเร่งสร้างความพร้อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องของสังคมของกลุ่มทุนมนุษย์ (Human Capital Society) เนื่องจากเป็นที่ปรากฏว่า การที่ประเทศใดจะประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับนวัตกรรมทางด้านวัตถุที่แฝงมาในรูปเทคโนโลยี แต่เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ การส่งเสริมในส่วนของนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่สามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงานและประเทศของตนได้

สำหรับประเทศไทย นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ในการสร้างความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขันการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) และการจัดการความรู้ (Knowledge management) มาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการ อย่างไรก็ตามในด้านการพัฒนา แต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจจะเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่ง

ในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรม ในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 7-8)

ภูมิหลังและความเป็นมาของนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท เอสซีจี และ เอไอเอส เอสซีจี (SCG ย่อมาจาก Siam Cement Group หรือ เครือซีเมนต์ไทย) เป็นกลุ่มบริษัทชั้นนำในภูมิภาคอาเซียนที่ดำเนินธุรกิจมาตลอด 101 ปี ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดีผ่านการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาองค์กรทุกด้าน ให้สามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จนได้รับการยอมรับในวงกว้าง และเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ได้รับการจัดอันดับเป็นที่ 1 ของโลก (Sector Leader) ในสาขาอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง (Building Materials and Fixtures) ของ Dow Jones Sustainability Index (DJSI) จากการประเมินของ Robeco Sustainable Asset Management (RobecoSAM) 2 ปีติดต่อกัน นับตั้งแต่ พ.ศ. 2554 และอยู่ในกลุ่มระดับสูงสุด (Gold Class) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 5 นับตั้งแต่ พ.ศ.2551 (อ้างอิงจากเว็บไซต์ของ SCG : www.scg.co.th)

สำหรับ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือเอไอเอส (AIS) ได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างนวัตกรรมด้วย People champion เป็นที่ 3 ติดต่อกันที่ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือเอไอเอส ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นในประเทศไทย ซึ่งนอกจากแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการส่งเสริมคุณค่าของพนักงาน ดูแลเหมือนเพื่อนร่วมงานที่สร้างความสำเร็จต่อเนื่องมาตลอดแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นยังมีรากฐานสำคัญจากการให้ทุกแผนทุกส่วนร่วมคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการบริหารจัดการด้วยโครงการค้นหาสุดยอดนายจ้างดีเด่น เกิดจากความคิด

ริเริ่มของบริษัทเอออนฮิววิท ที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคลภายใต้กลุ่ม Aon PLC (NYSE: AON) ความหมายของการ เป็นสุดยอดนายจ้างดีเด่น ประกอบด้วย การเป็นองค์กรที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสามารถทุ่มเท ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ ขับเคลื่อนความสำเร็จทางธุรกิจผ่านโปรแกรมการดูแลพนักงานที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งสามารถบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นความสำเร็จระยะยาว และการสร้างความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจความผูกพันของพนักงาน ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ (อ้างอิงจาก AIS HR สร้างนวัตกรรมด้วย People Champion. เดอะ คอมพานี แมกกาซีน. 18, 08.2558 : 49-50)

ทบทวนวรรณกรรม

จากผลงานของ Rogers (1995, p. 11) อธิบายว่า นวัตกรรม หมายถึง การกระทำ หรือวัตถุใหม่ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ๆ ด้วยบุคคลแต่ละคน หรือหน่วยอื่นๆ ของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลกลุ่มอื่นๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งความใหม่อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริงๆ แต่อาจจะหมายถึง สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่ เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้

สรุป นวัตกรรม หมายถึง การนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งเดิมที่นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์การในการสร้างความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการแก้ปัญหาขององค์การ ทั้งนี้การแก้ปัญหาและนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เกิดควบคู่กัน และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสำเร็จ

ขององค์กรต่างๆ ตั้งแต่องค์กรขนาดเล็กและกลาง (SME) ไปจนถึงองค์กรระดับโลกหลายแห่งที่กำลังมาอย่างโดดเด่นในปัจจุบันต้องผ่านประสบการณ์การแข่งขันเพื่อให้สามารถก้าวมาสู่คู่แข่งท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โลกที่ไร้พรมแดนได้กดดันให้ผู้แข่งขันทุกรายหาแนวทางคิดค้นวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งหนึ่งในความสามารถที่ว่่านี้ ก็คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (พยัต วุฒิรงค์, 2554, หน้า 38 – 39) (Phayat Wuthirong, 2012, pp.38–39) โดยองค์ประกอบของการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ (Tidd, Bessant and Pavitt, 2001 อ้างถึงใน กิริติยศยิ่งยง, 2552, หน้า 87–90) (Tidd, Bessant and Pavitt, 2001 cited in Kirati Yodyingyong, 2009, pp. 87–91)

1. มีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำ และการมุ่งไปสู่นวัตกรรม (Shared Vision, Leadership and the Will to Innovate) เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ ผู้นำถือเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) ลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมหรือสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมนั้นจะไม่มีลักษณะโครงสร้างที่มีรูปแบบที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เพราะลักษณะโครงสร้างรูปแบบต่างๆ จะมีความเหมาะสมกับแนวทางการสร้างนวัตกรรมของ

องค์กรที่แตกต่างกัน นอกจากโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย (Network) ซึ่งทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรต่างๆ การมีเครือข่ายภายนอกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น

3. บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) บุคลากรที่มีความสำคัญอาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะทำให้องค์กรได้รับชัยชนะหรือประสบความสำเร็จ เพราะพร้อมที่จะทุ่มเทและปรารถนาที่จะช่วยองค์กร ดังนั้น บุคลากรที่มีความสำคัญจึงถือเป็นกุญแจสำคัญในการทำงานหรือโครงการที่เกี่ยวกับนวัตกรรม เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้จะมีความสามารถในการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในองค์กร และเป็นบุคลากรที่มีเครือข่ายมากทั้งภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรคือ บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีทักษะในการสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มีอำนาจ อิทธิพล เครือข่าย และเป็นผู้รวบรวมความรู้ในการนำมาใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กรได้

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) เนื่องจากความรู้และทักษะมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นการฝึกอบรมและพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นควบคู่กับบุคลากรในองค์กรด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ นั้น บุคลากรจะต้องมีทักษะที่จำเป็นและมีความมั่นใจที่เหมาะสม องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การพัฒนาและฝึกอบรมทักษะบุคลากร รวมทั้งต้องพัฒนาและปลูกฝังให้บุคลากรมีนิสัยแห่งการเรียนรู้

5. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (High Involvement in Innovation) การสร้างนวัตกรรมโดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน

เทคนิค วิศวกรและนักออกแบบ แต่ในความจริงแล้ว ความคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์จะมีอยู่ในทุกคน ถ้าหากสามารถค้นพบหรือมุ่งเน้นไปที่ความสามารถของคนทั้งองค์กรก็จะทำให้องค์การมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

6. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working) นวัตกรรมเป็นการเริ่มต้นเกี่ยวกับการรวบรวมความแตกต่างของมุมมองในการแก้ปัญหา การทดลองชี้ให้เห็นว่าการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมนั้นจะทำให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เปี่ยมและพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างยืดหยุ่นมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว ดังนั้นในการสร้างนวัตกรรมจึงเน้นให้มีการทำงานเป็นทีมงาน ทีมข้ามสายงาน ทีมงานโครงการ และทีมแก้ปัญหาระหว่างองค์กร กลุ่มพวกนี้จะเน้นที่การสร้างและการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วยการระบุภาระงานอย่างชัดเจน ผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความสมดุลระหว่างสมาชิกภายในทีม ความเข้ากันได้ระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกทีมงาน

7. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากบรรยากาศการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร บรรยากาศภายในองค์กรที่ดีจะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน สิ่งที่องค์กรควรทำเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์ คือ การพัฒนาระบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์การนโยบายและกระบวนการสื่อสาร ระบบการให้รางวัล และการชื่นชมนโยบายการฝึกอบรม ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นผู้ประกอบการและมีวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ของพนักงาน

8. ปัจจัยภายนอก (External Focus) ลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จนั้นมีความ

จำเป็นต้องเปิดรับและเข้าใจมุมมองภายนอก องค์การมีวิธีที่จะรับรู้และสื่อสารโดยการพัฒนาการกำหนดทิศทางจากภายนอก ให้ความสำคัญไปที่ลูกค้าและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี จากการศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรม คือ การมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจ ความต้องการของลูกค้าและตลาด ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม การพัฒนารูปแบบการรับรู้ความต้องการของลูกค้า การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการสื่อสารที่ชัดเจนอาจเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

9. การขยายการสื่อสาร (Extensive Communication) รูปแบบการสื่อสารที่ครอบคลุมจะต้องมีทิศทางในการสื่อสารที่หลากหลาย และมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการนวัตกรรม ถือเป็นความผิดพลาดจากการสื่อสารซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างระหว่างหน้าที่ การปรับปรุง การสื่อสารให้ชัดเจนและมีความถี่ในการสื่อสารข้ามหน่วยงานและระหว่างองค์กรให้มากขึ้น เป็นการรวบรวมความแตกต่างทางด้านความคิดซึ่งจะเป็นผลดีต่อผู้รวบรวมความรู้ขององค์กร

10. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ได้กลายมาเป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรมในองค์กร นวัตกรรมสามารถถูกนำเสนอผ่านทางวงจรของการเรียนรู้ที่รวมกระบวนการของการทดลอง ประสพการณ์ การสะท้อน และการรวมเข้าด้วยกัน ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว คือ ความสามารถในการจัดการวงจรการเรียนรู้ให้อยู่ในรูปที่ชัดเจน ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้จะต้องสร้างเงื่อนไขภายใต้โอกาสในการเรียนรู้และการแสวงหาที่เพิ่มขึ้น องค์การต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรโดยการพัฒนากลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ ซึ่งการสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ใน

การทำงานประจำ ทำให้พนักงานให้ความสนใจในงานประจำ และได้พัฒนาการเรียนรู้ของตนด้วยวิธีการต่างๆ มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเป็นการศึกษาแบบ Documentary research เป็นการสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของไทย ได้แก่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย มหาชน จำกัด (SCG) และ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด มหาชน (AIS) ประกอบด้วย หนังสือ ตำรา ที่เกี่ยวข้องของเอกสารของหน่วยงาน เว็บไซต์และบทสัมภาษณ์จากวารสารหน่วยงาน ฯลฯ

บทสรุปจากการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มหาชน จำกัด ได้มีการนำนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของแนวคิด สมรรถนะ มาใช้เป็นหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างเห็นได้ อย่างชัดเจน ใน 4 ประการ กล่าวคือ

1. การสรรหาบุคคลในเชิงรุกเพื่อให้ได้ “คนเก่ง”-“คนดี” มาร่วมงาน เอสซีจี ให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากตระหนักอยู่เสมอว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย เริ่มตั้งแต่การสรรหาผู้ที่เป็นคนเก่ง และดีเข้ามาร่วมงาน โดยจัดโครงการ “Drawing Your Career with SCG Career Camp” เพื่อจูงใจผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศไทยให้มาทำงานกับบริษัท ซึ่งถือว่าเป็นการสรรหาบุคลากรในเชิงรุกนอกจากนี้ยังมีโครงการ “Top Ten University Recruitment” เพื่อสรรหาผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ด้านบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัย ท็อป 10 ในสหรัฐอเมริกาหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำในยุโรปอีกด้วย

2. วิธีพัฒนาบุคลากรทั้งแบบให้ทุนการศึกษาและอบรม การพัฒนาบุคลากรของเอสซีจีจะดำเนินการโดยการให้ทุนการศึกษาและการอบรม โดยการอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ Business Knowledge และ Leadership Skills ซึ่งทางเอสซีจี ได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 0.19 ของรายได้ของบริษัทในปี 2550 สำหรับผู้ที่ผ่านหลักสูตรทั้งหมด แล้วและได้ขึ้นเป็นผู้บริหารทางเอสซีจี ได้จัดหลักสูตรอบรมเพิ่มเติมได้แก่ Advance Management Program (AMP) และ Executive Development Program (EDP) โดยหลักสูตรแรกเอสซีจี ร่วมมือกับฮาร์วาร์ดบิสสินิสสสคูล และวาร์ดตัน บิสสินิสสคูล ส่วนหลักสูตร EDP ร่วมมือกับโคลัมเบีย บิสสินิสสคูล ซึ่งค่าใช้จ่ายสำหรับฝึกอบรมผู้บริหารนี้จะแยกอิสระออกจากงบพัฒนาบุคคลหลัก

3. เครื่องมือสร้าง และการพัฒนาผู้นำของเอสซีจี ทั้งนี้ เพราะเอสซีจีถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดที่ต้องเลือกสรรผ่านกระบวนการคัดเลือกที่โปร่งใส เป็นธรรม เปิดโอกาสให้ทั้ง 2 ฝ่ายคือองค์กรและผู้สมัคร ได้มีโอกาสเรียนรู้ซึ่งกันและกัน บริษัทให้ความสำคัญกับผู้นำระดับต่างๆ โดยพนักงานแต่ละระดับจะมีบทบาทภาวะผู้นำและนโยบายพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นกลวิธีให้บุคลากรอยู่กับองค์กร มีการดำเนินการดังนี้ ประการแรก ถือเป็นการลงทุนในระยะยาว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ประการที่สอง เพื่อพัฒนาพนักงานทุกวิชาชีพ ทุกระดับและทุกคน ประการที่สาม พัฒนาอย่างเพียงพอต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ competency ของพนักงาน ประการที่สี่ ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังมีการสร้างระบบประเมินพฤติกรรมให้กับผู้นำ เพื่อให้ผู้นำได้รับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคคลรอบด้านทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน โดยผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น ไอ-บอร์ด ระบบการประเมิน 360 องศา เป็นต้น

4. แนวทางสร้างและพัฒนาผู้นำของเอสซีจี มีเครื่องมือประกอบด้วย

1. Systematic Approach คือระบบการสร้างบุคลากรที่ทรงประสิทธิภาพแก่องค์กร มีทั้งการสร้างและพัฒนาผู้นำผ่านกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีขั้นตอนกลั่นกรองและพัฒนาพนักงานนับตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกที่เน้น “คนเก่ง” และ “คนดี” จากแหล่งที่มาต่างๆ ทั้งจากผู้จบการศึกษาใหม่ และผู้ผ่านประสบการณ์การทำงานมาแล้ว และเมื่อได้เข้ามาทำงานกับเอสซีจี พนักงานทุกคนจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและด้วยความเป็นธรรม เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาเติบโตตามสายอาชีพและได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป

2. Informal Approach การเป็นต้นแบบของผู้นำ ซึ่งซีอีโอของเอสซีจี มีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้ธุรกิจของบริษัทก้าวไปสู่การเป็นธุรกิจระดับโลก และต้องการให้เอสซีจี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนั้น จึงมุ่งหวังให้ผู้นำในทุกกระดับต้องแสดงวิธีคิด และปฏิบัติงานให้เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งรวมถึงการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงด้วย

นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า เอสซีจี เริ่มนำแนวทางการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ด้วยกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยน จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ มีการพัฒนาความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น Soft learning, e-learning, Book briefing, Case study มีการจัดอบรม KM ให้พนักงานในหน่วยงาน จัดทำ Web board เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ ตั้งแต่ก่อน พ.ศ. 2548 และได้ดำเนินการจัดการความรู้เต็มรูปแบบโดยมีพิธี Kick off เพื่อรองรับสภาพการณ์การแข่งขันสูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ ลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลาย ซับซ้อน และเมื่อบุคลากรลาออก/เกษียณหรือเปลี่ยนหน้าที่ก็มีผลกระทบต่องานข้อเสนอในการจัดการความรู้ที่ดีต้องเริ่มต้นด้วยการค้นหา Knowledge Gap ในองค์กร โดยต้องรู้ว่าความรู้ที่บริษัทต้องการนั้น

อะไรบ้าง จากนั้นก็วางแผนต่อไปว่าจะหาความรู้จากใคร ที่ไหนได้บ้าง หรือหากมีอยู่แล้ว ทำอย่างไรจึงจะแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นไปยังคนอื่นได้ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงาน สร้างความรู้ใหม่ และต้องมีการบันทึกความรู้ในตัวคนเอาไว้หากเป็นเรื่องในทางดีเก็บเป็น case study หากเรียนรู้จากความผิดพลาดเก็บเป็น lesson learned เพื่อไม่ให้ผิดพลาดเช่นเดิมอีก อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เอสซีจี สามารถทำการจัดการความรู้ได้สำเร็จ 1) การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร 2) วัฒนธรรมขององค์กรสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ผู้บริหารเป็นตัวอย่างและให้การสนับสนุน 3) การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ไม่ใช่ภาระงานที่เพิ่มขึ้น 4) ระบบเทคโนโลยีเป็นระบบเดียวทั้งองค์กร ทำให้สะดวกในการสืบค้นข้อมูล 5) มีระบบการให้รางวัลและการยกย่องในรูปแบบต่างๆ ที่กระตุ้นให้คนสนใจที่จะแบ่งปันความรู้

ในส่วนของบริษัท แอควานซ์ อินโฟร เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือเอไอเอส (AIS) ได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย กล่าวคือ 1) กระบวนการจัดการผู้มีความสามารถเป็นเลิศ (Talent Management) 2) ชื่อเสียงของหน่วยงาน (Branding) และ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่เห็นความสำคัญของบุคลากร (Organization Culture) ซึ่งจากข้อมูลสะท้อนว่ารูปแบบมีแผนชัดเจนทำมาแล้วกว่า 12 ปีประโยชน์ของ 3 ปัจจัยข้างต้นทำให้องค์กรมี Positioning ชัดเจนทั้งกับพนักงานภายใน และภายนอก เป็นสิ่งเกื้อกูล สอดประสานกัน ทั้งงานบริการ มีต่อตลาด ทำให้พนักงานเข้าใจว่า เอไอเอส ต้องการภาพลักษณ์ใดในเรื่องแบรนด์ มีเรื่องราวความสำเร็จ Talent Management ที่ผู้เข้ามาทำงานสามารถสร้างความสำเร็จได้ด้วยตัวเอง Preferred Employer สำหรับ

คนรุ่นใหม่ย้อนกลับไปราว 15-20 ปี องค์การแรกๆ ที่บัณฑิตจบใหม่ตั้งใจสมัครเข้าทำงาน ส่วนใหญ่จะเป็นธนาคาร บริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ หน่วยงานรัฐ และรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ การนำแนวคิดการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาพบว่า การที่เอไอเอส เป็นองค์กรรุ่นใหม่ต้องการให้พนักงานตื่นรู้พร้อมเรียนรู้ด้วยตัวเอง ดังนั้นจึงให้ความสำคัญเรื่อง KM-Knowledge Management มาตลอดเวลา 10 ปี และจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าพนักงานจะใช้ KM เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถของเขาย่างต่อเนื่อง พนักงานทุกคนจำเป็นต้องขับเคลื่อนต่อยอดโดยที่ต้องแสวงหาเรื่อง Learning Intervention กระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ต่อเนื่องตลอดเวลา โดย สิ่งที่จะเกิดขึ้น ต้องเป็นการสอดประสานขององค์กร สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตัวเององค์กรต้องมีขีดความสามารถในการให้โอกาส สร้าง Career Development ช่องทางให้พนักงานเติบโต ในเส้นทางที่เขาปรารถนาเป็นลักษณะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win) รวมทั้งการนำไปสู่การสร้างกระบวนการ ที่อาจใช้คำว่าเป็นการยกระดับของ Employee Engagement กล่าวคือ ให้เกิดความรู้ด้วยตัวเองตื่นขึ้นแล้ว รู้ว่ามีการกิจและหน้าที่ร่วมกัน เกิดเป็นกิจกรรมเพื่อให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ มาเป็นพนักงานที่ต่อสู้และทำงานอย่างสนุกสนานเพื่อองค์กร" กระบวนการพิเศษดังกล่าว มีชื่อว่า People Champion โดยสรรหาผู้นำแต่ละหน่วยงาน จากนั้น

สื่อสารกับผู้บริหารระดับรองลงไป และพนักงานในทีม ให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ค้นหาสิ่งที่จะเป็นโอกาสในการสร้างพลังใหม่ๆ สร้าง Innovationใหม่ๆ ที่จะมีผลทำให้เอไอเอส ดำเนินธุรกิจได้ดีกว่าเดิมมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมทำให้เกิดกระบวนการต่อเนื่องจากทุกหน่วยย่อย รวมพลังจากหน่วยย่อยเหล่านั้น จากนั้นขับเคลื่อนสู่ระดับองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามผลทั้งเรื่อง Engagement และพลังความสำเร็จของแนวคิดที่เกิดขึ้นที่มา: AIS HR สร้างนวัตกรรมด้วย People Champion

บทวิเคราะห์ของผู้เขียน

บทวิเคราะห์เปรียบเทียบการนำแนวคิดนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย มหาชน จำกัด และบริษัท แอนวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาพบว่า ทั้ง 2 หน่วยงานได้มีการนำแนวคิดนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังเช่นแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และ แนวคิดการจัดการความรู้ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม การนำเสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันไปในประเด็นต่างๆ ดังตารางที่ 2.1 ซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบจุดเด่นของการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

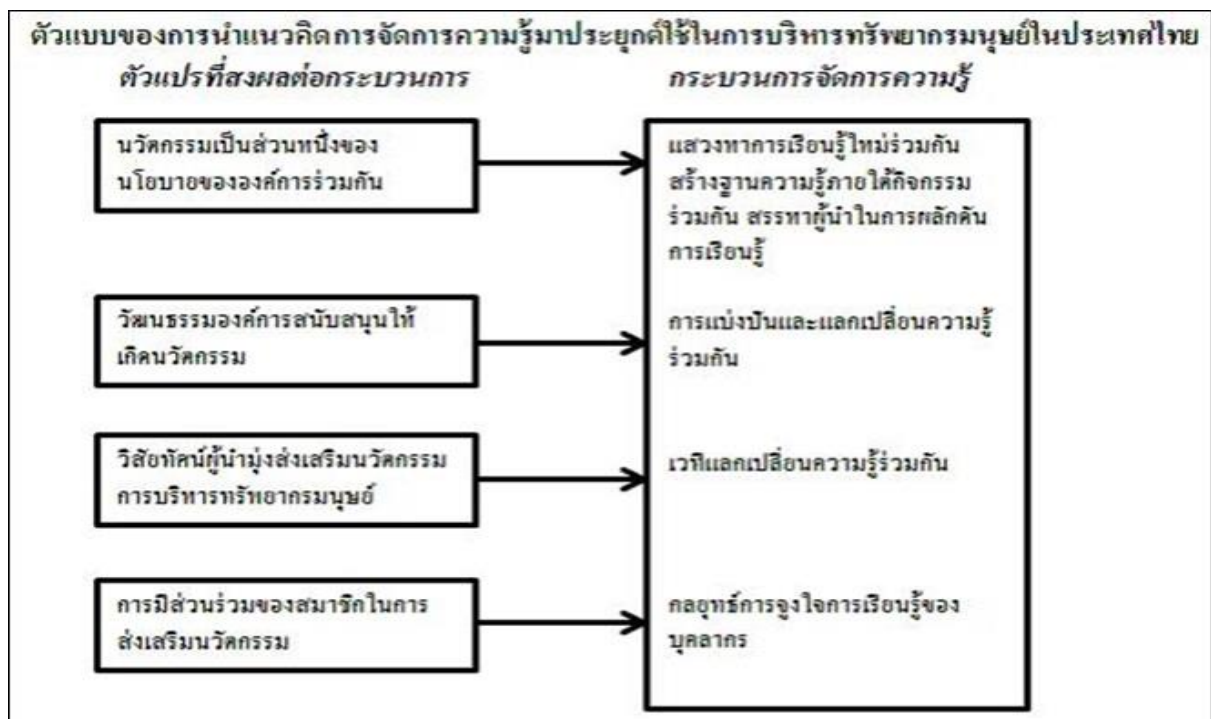
2.1 ตารางเปรียบเทียบจุดเด่นของการนำแนวคิด สมรรถนะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประเด็น	SCG	AIS
วัตถุประสงค์	1.สรรหาบุคลากรในเชิงรุก 2. การพัฒนาบุคลากร 3.เครื่องมือพัฒนาผู้นำ	1. การสร้างความผูกพัน 2. การพัฒนา Talent Management 3. Organization Competency
กระบวนการ	1.การสรรหาผู้ที่เป็นคนเก่งและดีเข้ามาร่วมงาน	1.สร้าง Best Employer 2.สร้าง Preferred Employer

	2.พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3.ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง	3. สร้าง Skill Set
ปัจจัยสร้าง ความสำเร็จ	1.หลักความยุติธรรม Merit System 2.กระบวนการในการสรรหาบุคลากร ใหม่ที่ดีที่สุด Best recruit and retain 3.การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และการพัฒนา Training and development	1.กระบวนการจัดการเพื่อส่งเสริมบุคลากรเก่ง Talent Management 2. ภาพลักษณ์ขององค์กร Branding 3.วัฒนธรรมองค์กร Organization Culture

2.2 ตารางเปรียบเทียบจุดเด่นของการนำแนวคิดการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประเด็น	SCG	AIS
1.วัตถุประสงค์	1.เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 2.การค้นหา Knowledge Gap ในองค์กร	1.ใช้ KM เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความ สามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (Knowledge Management)
2.กระบวนการ	1.สร้างฐานความรู้ Knowledge based 2.แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ KM Database 3.เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learn and Share Forum)	1.แสวงหา Learning Intervention กระบวนการ เรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ต่อเนื่องตลอดเวลา 2.ให้เกิดการตื่นตัว และรู้ว่ามีภารกิจและหน้าที่ ร่วมกันเกิดเป็นกิจกรรมเพื่อให้ของ Employee Engagement 3.สรรหาผู้นำแต่ละหน่วยงาน (People Champion) 4.สื่อสารกับผู้บริหารระดับรองลงไปและ พนักงานในทีมให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น 5.ค้นหาโอกาสในการสร้างพลังใหม่ๆ สร้าง Innovation ใหม่ ๆ
3.ปัจจัยสร้าง ความสำเร็จ	1.การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของ นโยบายขององค์กร 2.วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุน 3.การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของ งานประจำ 4.ระบบเทคโนโลยีเดียวกัน 5.มีระบบการให้รางวัลและการยกย่อง ในรูปแบบต่างๆ	1.ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้าง กระบวนการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง Learning Intervention 2.พนักงานมีส่วนร่วม Employee Engagement 3. KM เป็นไลฟ์สไตล์ของสมาชิกในองค์กร



ได้มีการนำแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้: 1. เพื่อพัฒนาบุคลากร 2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อการแข่งขัน 3. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมแนวคิด/โมเดลที่นำมาใช้: รูปแบบการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. โดยเน้นกระบวนการสร้างและถ่ายโอนความรู้ด้วยโมเดล SECI Knowledge Spiral ของ TAKUECHI แนวทาง/ขอบเขตการดำเนินการ : มีหน่วยงานรับผิดชอบการวางแผน ประสานงานกับหน่วยงานย่อยในการจัดการความรู้วิธีการและเครื่องมือที่นำมาใช้ : หลากหลายเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย -เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learn and Share Forum) อย่างไรก็ตาม การดำเนินการส่งเสริมวัฒนธรรมดังกล่าว จากการศึกษาพบถึงปัญหาและอุปสรรค กล่าวคือ การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบายส่งเสริมวัฒนธรรม, บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ และการวางแผนงบประมาณในการส่งเสริมวัฒนธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจน มุมมองของผู้เขียนเกี่ยวกับวัฒนธรรมและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

จากผลสำรวจของสถาบันนานาชาติเพื่อการจัดการ (Institute for Management Development : IMD) ที่จัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและกลุ่มประเทศ ทั้งนี้ความสามารถในการแข่งขันแสดงถึงความสามารถ 2 ประการ คือ ประเทศไทยมีอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมดีกว่าประเทศฟิลิปปินส์ แต่ด้อยกว่าสิงคโปร์ ญี่ปุ่น มาเลเซีย และได้หวัน มีเพียงเกาหลีใต้เท่านั้นที่มีอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมดีกว่าประเทศไทย แต่มีความสามารถในการแข่งขันต่ำกว่า คือความสามารถในการแข่งขันของเกาหลีใต้อยู่ในอันดับที่ 27 ในขณะที่ไทยอยู่ในอันดับที่ 26 ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้เป็นประโยชน์สำหรับการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาข้อเสนอแนะของผู้เขียนต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของไทย

1.การบริหารจัดการความสามารถและทักษะความชำนาญต่างๆ ภายในบริษัทหรือชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์จากทุนทรัพยากรและทุนความรู้อย่างเต็มที่ และใช้เกณฑ์ในการอธิบายว่าประเทศและบริษัทได้ดำเนินงานอย่างไรในการสร้างและใช้ประโยชน์จากความมั่งคั่ง

2.การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับตัวให้ดีขึ้นและเร็วขึ้นกว่าการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ดังนั้นกฎของความสามารถในการแข่งขัน คือการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย ผลการศึกษาโดยองค์กรสากล เช่น World Economic Forum มีความเห็นว่า ประเทศไทยมีอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมในรอบปี ค.ศ. 2008-2009 อยู่ในอันดับที่ 34 ต่ำกว่าประเทศฟิลิปปินส์ (อันดับที่ 71) แต่ต่ำกว่าสิงคโปร์ (อันดับที่ 5) ญี่ปุ่น (อันดับที่ 9) เกาหลีใต้ (อันดับที่ 13) ได้หวัน (อันดับที่ 17) และมาเลเซีย (อันดับที่ 21) (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ , 2552)

เมื่อศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรมและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศไทยพบว่า ทิศทางของนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ

ดังนั้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน จากข้อเสนอแนะของงานวิจัย พบว่า ควรนำรูปแบบการบริหารของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จไปเป็น ต้นแบบในการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และควรให้รัฐบาลส่งเสริมให้ภาคเอกชนดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมต่อไป

2.1.การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบายส่งเสริมด้านสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร

2.2.บุคลากรบางส่วน ยังขาดความรู้ความ
เข้าใจในกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะและ
กระบวนการจัดการความรู้

2.3.การวางแผนด้านงบประมาณยังไม่ชัดเจนใน
การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.ควรนำรูปแบบของนวัตกรรมการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของ SCG ไปเป็นต้นแบบการพัฒนา
นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในไทย

2.หน่วยงานควรดำเนินการส่งเสริมนวัตกรรม
การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผล
เป็นรูปธรรมต่อไป

บรรณานุกรม

กีรติ ยศยิ่งยง .(2550). **การจัดการความรู้ในองค์การและกรณีศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:

ธรรมกลการพิมพ์.

พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2555). **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

กฤษฎ์ อุทัยรัตน์. (2547). **“นวัตกรรม” การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. ค้นเมื่อวันที่ 16 เมษายน 2557, จาก
<http://www.jobroads.net>

กระทรวงอุตสาหกรรม, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. ค้นเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2560,
จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/ inno1-07.html>

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. **นิยามนวัตกรรม**. ค้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2560, จาก
http://www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy_definition

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **การจัดการความรู้และการพัฒนาสมรรถนะ**. ค้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน
2560 <http://www.ocsc.go.th/csti/download>

เว็บไซต์ ของ SCG : www.scg.co.th ปูนซิเมนต์ไทย จากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (Online). Available : เว็บไซต์
<http://th.wikipedia.org/wiki/ปูนซิเมนต์ไทย> สุรสิทธิ์ ตันธนาศิริกุล ผู้จัดการศูนย์พัฒนาพัฒนาความรู้เครือ
ปูนซิเมนต์ไทย. **“การจัดการความรู้ในปูนซิเมนต์ไทย Knowledge Management จากประสบการณ์”**
ใน **“น่านาเรื่องราวการจัดการความรู้”**. สืบค้นวันที่10 สิงหาคม 2560

<http://resource.thaihealth.or.th/system/files/documents/ เรื่องการจัดการความรู้ 1.pdf> “การจัดการความรู้ที่
SCG เอกสารแจกสำหรับผู้มาชมงานด้าน KM วันพฤหัสบดีที่ 16 กรกฎาคม 2552”.

เว็บไซต์ AIS HR .**สร้างนวัตกรรมด้วย People Champion**. เดอะ คอมพานี แมกกาซีน. 18, 208. 2558 : 49-50

References

AIS HR website .**innovates with People Champion**. The Company Magazine. 18, 208. 2558: 49-50

Kirati Yodyingyong.(2007). **Knowledge management in organization and case study**. (2nd edition).
Bangkok: Thamkamol Printing.

Kith Uthairat.(2014).**"Innovation" Human Resource Management**. Discovered on April 16, 2014, from

[197]

วารสารรัชต์ภาคย์ ปีที่ 12 ฉบับที่ 26 พฤษภาคม-สิงหาคม 2561 TCI กลุ่มที่ 2 มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

<http://www.jobroads.net>

Ministry of Industry, **Department of Industrial Promotion. Human Resource Management.** Discovered on September 2, 2017, from <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/ inno1-07.html>

Morton,J.A.(1971).**Organizing of Innovation : asystem to technical management.**New York : McGraw-Hill.

National Innovation Agency. **The definition of innovation.** Discovered on September 1, 2017, from http://www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy_definition

Office of the Civil Service Commission. **Knowledge Management and Capacity.** Discovered September 1, 2017 <http://www.ocsc.go.th/csti/download>

Phayat Wuthirong.(2012).**Ultimate Human Resource Management in the New Era,** Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Rogers,E.M.(1995).**DiffusionofInnovations.**(4th ed.).NewYork:TheFreePress.

SCG website: www.scg.co.th Siam Cement From Wikipedia, the free encyclopedia . (Online). Available:Website [http://th.wikipedia.org/wiki/ Thai Cement Surasit Tantasirikul Manager, Knowledge Development Center, Siam Cement Group](http://th.wikipedia.org/wiki/Thai_Cement_Surasit_Tantanasirikul_Manager_Knowledge_Development_Center_Siam_Cement_Group) "**Knowledge Management in the Siam Cement from experience "on". Numerous stories of knowledge management.**

[http://resource.thaihealth.or.th/system/files/documents/ Knowledge Management 1.pdf](http://resource.thaihealth.or.th/system/files/documents/Knowledge_Management_1.pdf) "SCG Knowledge Management Handbook for KM Day Visitors. Thursday, July 16, 2009 "

Yahya,S.andGoh,W.K.(2002).**Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management.** Journal of Knowledge Management, 6(5), 457-468.