



การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต Human Capital Development in Dynamic Change

ดร. รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์
อาจารย์สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีในการพัฒนาตั้งแต่ปี 1961 – ปัจจุบัน จากงานวิจัย บทความวิชาการ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างตัวแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้องค์การธุรกิจได้ตระหนักถึง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้อย่างยั่งยืน จากการศึกษาพบปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต จำนวน 6 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) การจัดการความรู้ (3) การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ (4) การพัฒนาภาวะผู้นำ (5) การบริหารจัดการคนเก่ง และ (6) วัฒนธรรมองค์กร

คำสำคัญ: การพัฒนาทุนมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต

Abstract

The objectives of this study were to analyze and to synthesize concept and theory of dynamic change since 1961 from related studies and articles for constructing The Human Capital Development Dynamic Change Model. It could be a stimulated factor of the business organizations for realizing to the important factors of a sustainable competitive advantage in knowledge-based economy. The finding of the study revealed that six important factors of human capital development in dynamic change composed of (1) learning organization (2) knowledge management (3) competency-based development (4) leadership development (5) talent management and (6) corporate cultures or organization cultures.

Keywords: Human Capital Development, Dynamic Change



บทนำ

เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้การสื่อสารไร้พรมแดน แต่ละประเทศต่างต้องการฉกฉวยโอกาสจากตลาดโลกที่กว้างใหญ่ไพศาล ทำให้แต่ละประเทศต้องขยายเขตการค้าเสรี (Free Trade Area) เพิ่มมากขึ้น นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้า ๆ ในอดีต กลับมีแนวโน้มความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นในลักษณะซับซ้อน รวดเร็ว รุนแรง หนักหน่วง และฉับพลันในลักษณะเชิงพลวัต (Dynamic) ดังเช่น ในอดีตกว่าจะเกิดคู่แข่งขึ้นขึ้นแต่ละรายต้องอาศัยเวลา ทำให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นและเข้าใจถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน องค์ความรู้ที่ผู้ประกอบการเคยมีและเคยใช้ในการบริหารจัดการ สามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ องค์การที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีตยังคงส่งผลต่อการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เพราะมีคู่แข่งน้อยรายและสภาพตลาดยังไม่เปิดกว้างมากนัก ซึ่งแตกต่างจากสภาพปัจจุบันที่สภาพเศรษฐกิจและสังคมเปิดกว้างขึ้นอย่างไร้ขีดจำกัดเสมือนหนึ่งเป็นตลาดเดียวกัน โดยมีคู่แข่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและพร้อมที่จะแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ระบบเศรษฐกิจสังคมก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้ประกอบการพบกับอุปสรรคต่าง ๆ มากขึ้นยากต่อการเข้าใจกับสภาพปัญหานั้น การตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้เดิมที่เคยใช้ในการบริหารจัดการและประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในอดีต เมื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบันโดยไม่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดจากการตัดสินใจส่งผลเสียหายต่อการพัฒนาธุรกิจในระยะยาวได้

“การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการพัฒนา” ธุรกิจในปัจจุบันจึงต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continue Change) โดยไม่หลงตกอยู่ในภาวะหลงตน (Complacency) คือ ความพึงพอใจกับการประสบความสำเร็จในปัจจุบันโดยไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง ธุรกิจใดไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปธุรกิจนั้นจะต้องล้มหายตายจากไป เพราะสภาพแนวโน้มในปัจจุบันความแข็งแกร่งและปริมาณของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ และพร้อมที่จะแข่งขันอยู่ทั่วทุกมุมโลกด้วยศักยภาพที่เหนือกว่าตลอดเวลา หากองค์กรหรือธุรกิจต้องการอยู่รอดอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift Change) ในการบริหารจัดการต้องกำหนดบทบาทของผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะทำการบริหารจัดการสถานการณ์และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงด้วย

เนื่องจากความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต (Dynamic) ทำให้เครื่องมือที่เคยใช้ประสบความสำเร็จในอดีต ไม่อาจมีนัยสำคัญต่อการนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความสำเร็จในปัจจุบันและไม่ได้มีนัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในอนาคตอีกต่อไป เพราะตัวแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่ไม่สนใจสภาพแวดล้อมและใช้วิธีควบคุมสั่งการแบบดั้งเดิมได้สิ้นสุดลงและมาถึงปลายทางไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือทำในสิ่งที่ต้องการจะทำได้อีกต่อไป โดยพิจารณาได้จากสถิติความล้มเหลวของธุรกิจที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ ฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่มีลักษณะเฉพาะที่บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล มุ่งเน้นในการเปลี่ยนแปลงค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองเห็นไกลในอนาคต ฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในศตวรรษที่ 21 หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมี



ประสิทธิภาพทำให้องค์การนั้นมีศักยภาพทางการแข่งขัน และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) และคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ (CEO) ที่ประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความเป็นชาตินิยมที่แข็งแกร่งหรือความเป็นหญิงที่อ่อนนุ่ม มีความเชื่อมั่นหรืออ่อนไหวหรือเป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้หากองค์กรต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ต้องเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันด้วยการผสมผสานภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership) และภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) เพื่อการปรับตัวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

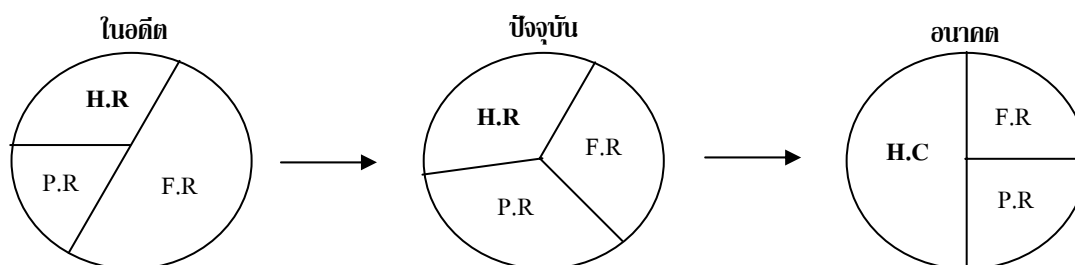
ในศตวรรษที่ 21 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) กลายเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากระบบเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-base Economy) ธุรกิจต่างมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรธุรกิจในอนาคตจะให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับสมัยอดี้อย่างสิ้นเชิง โดยในสมัยอดีตองค์กรธุรกิจจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางการเงินมากกว่า ทรัพยากรอื่นใดเนื่องจากเงินเป็นสิ่งที่หายาก ส่วนปัจจุบันองค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เท่ากับทรัพยากรอื่น ๆ แต่ในอนาคตองค์กรธุรกิจจะเริ่มให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากกว่าทรัพยากรอื่นใดในองค์กร (Schultz, 1961; Sullivan, 2000; Guthrie, 2001; Moon & Kym, 2006; Thorn & Pellant, 2007; Hayami, Y., 2009) ดังภาพที่ 1

F.R. = Financial Resource คือทรัพยากรทางการเงิน

P.R. = Physical Resource คือทรัพยากรทางกายภาพอื่น ๆ

H.R. = Human Resource คือทรัพยากรมนุษย์

H.C = Human Capital คือทุนมนุษย์



ภาพที่ 1 วิวัฒนาการองค์การธุรกิจให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต (Human Capital Development Dynamic Change)

สาเหตุความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต (Dynamic) ทำให้องค์การธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน องค์กรธุรกิจต้องหันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นรายปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนมนุษย์เกิดขึ้นจากการตกผลึกทางความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability)



และทักษะ (Skills) ของปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อความเฉลียวฉลาดของปัจเจกบุคคลเกิดเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กร องค์กรใดมีทุนทางปัญญาที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรนั้น ก้าวสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) เนื่องจากยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรธุรกิจต่างมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการบริหารจัดการพึ่งพาทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) มากขึ้น อีกทั้งทุนทางปัญญาไม่เสื่อมค่าตามกาลเวลา และไม่เสื่อมค่าตามการใช้งาน และการสร้างคุณค่าและศักยภาพขององค์กรธุรกิจมีแนวโน้มจะขึ้นอยู่กับทรัพย์สินทางกายภาพน้อยกว่าทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) ทำให้ความสำคัญของทรัพย์สินที่มีตัวตนลดลง (Sullivan, 2000; Guthrie, 2001) สำหรับในประเทศไทยที่พัฒนาแล้วได้เริ่มให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลโดยมองว่า ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการลงทุนตั้งแต่ปี 1961 โดย Schultz, T. W. ได้เขียนไว้ในหนังสือ Investment in human capital แต่สำหรับประเทศไทยเพิ่งเริ่มให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 และอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต (Dynamic) เป็นสิ่งเดียวที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) สำหรับศตวรรษนี้

แนวโน้มวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้

1. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-base Economy) ธุรกิจแข่งขันกันด้วยนวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลัก ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (Ho & Chuang, 2006; Atkinson, 2007; Mollona, & Marcozzi, 2009) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต (Dynamic) ทุกกิจกรรมทางเศรษฐกิจต้องตั้งอยู่บนฐานองค์ความรู้ทั้งสิ้น และความรู้ในขณะนี้ เป็นความรู้เชิงพลวัต ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ (Machlup, 1962; Davis & Foray, 1995 :16; Godin, 2003 : 24) รากฐานสำคัญของความสำเร็จในการแข่งขันปัจจุบันขึ้นอยู่กับ ความรู้ เพราะความรู้ก่อให้เกิดความสามัคคี เกิดการรวมกำลัง และความเข้มแข็ง (Gagliardi, 2004) องค์กรสมัยใหม่ต้องการการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

จากการศึกษาข้อมูลในประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบัน เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเรียนรู้พบว่ามียุทธศาสตร์สำคัญ 4 ประเด็นได้แก่ (1) การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้ (2) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (3) การเปิดใจยอมรับ และ (4) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันเป็นอันดับสองที่มีผลกระทบมาจากนวัตกรรมของบริษัท และจะมีผลย้อนกลับต่อผลประโยชน์ของบริษัท (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้นเพื่อเป็นสิ่งที่แสดงถึงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ (generative learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อที่ว่าคนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป (as people learn, their abilities expand) และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนา (grow and development) ต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด (Senge, 1990)



ทั้งนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกได้พยายามพัฒนาขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์ผลงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นที่มาของแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ และได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกให้ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้ได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อขยายศักยภาพในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง (Hoy & Miskel, 2001)

อนึ่ง ในการเตรียมองค์การนั้นจะต้องลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในระยะยาว ถ้าขาดการเตรียมการเพื่ออนาคตความอยู่รอดขององค์การจะถูกคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงได้ การเตรียมองค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการในการเปลี่ยนแปลง เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่กับความต้องการที่จะรักษาความมั่นคงและความต่อเนื่องของการปฏิบัติ ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพขององค์การที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่เป็นองค์การที่มีบุคลากรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างต่อเนื่องมีรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยาย มีการตั้งความหวังไว้สูงโดยการทำร่วมกันและคิดอย่างอิสระ บุคลากรทุกคนเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ด้วยกัน การพัฒนาและการปรับตัวจึงเป็นสิ่งที่องค์การกระทำเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาเป็นกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างความสามารถในการตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นลักษณะองค์การที่ยืดหยุ่นและพร้อมต่อการปรับตัว องค์การที่มีศักยภาพต้องเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว (Nahavandi & Malekzadeh, 1999) บุคคลที่จะช่วยให้เกิดองค์การการเรียนรู้ต้องได้รับการเสริมพลัง และเสริมสร้างศักยภาพถ้าคนได้รับการเสริมพลังแต่ไม่ได้เสริมศักยภาพก็จะทำให้องค์การได้แต่สิ่งที่เป็นความต้องการด้านพื้นฐานที่ซึ่งไม่สามารถทำให้เกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าคนได้รับทั้งการเสริมพลังและเสริมสร้างศักยภาพด้วยก็สามารถทำให้องค์การมีศักยภาพเพิ่มขึ้นอีกด้วย (Senge, 1990)

2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) กลายเป็นต้นทุนที่สำคัญที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2550 : 16) การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของตลาดทั่วโลกได้ยอมรับว่ากลยุทธ์ขององค์การและผลการดำเนินงานขององค์การมีความสัมพันธ์กัน โดยพิจารณาได้จากศักยภาพของความรู้ความสามารถ (Knowledge Competencies) ความเป็นบริษัทระดับโลกและมีความรู้เรื่องการตลาดระดับโลก (The Global Company and Market Knowledge) ความเป็นผู้นำทั้งภายในและภายนอก (External and Internal Antecedents) มีความรู้เรื่องลูกค้าทั่วโลก (Global Customer Knowledge Competence) มีความรู้เรื่องคู่แข่งทั่วโลก (Global Competitor Knowledge Competence) มีความรู้ความสามารถเรื่องผู้จำหน่ายทั่วโลก (Global Supplier Knowledge Competence) มีการประสานงานและช่วยเหลือ (Inert-functional Coordination) มีการให้ความช่วยเหลือแบบห่วงโซ่ (Value-chain Coordination) มีการตอบสนองทั่วโลก (Global Responsiveness) มีผลประโยชน์ของตลาดทั่วโลก (Global Market Advantage) และผู้ควบคุม (Moderators) (Teniyurt, 2005) โดยการจัดการความรู้มีขั้นตอน 5 ขั้นตอนดังนี้ (1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) (2) การ



สร้างความรู้ (Knowledge Creation) (3) การจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) (4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) (5) เทคโนโลยี (Technology)

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ (Competency-based Development)

การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ (Competency-Based Development) กำลังเป็นกระแสและแนวโน้มที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในยุคปัจจุบัน สมรรถนะขีดความสามารถ (Competency) ในต่างประเทศได้แพร่หลายมานานแล้วตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 แต่ได้รับความสนใจและกล่าวถึงอย่างจริงจังในประเทศไทยเมื่อไม่นานมานี้ ปัจจุบันองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) อย่างกว้างขวาง เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การมากที่สุด (ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น, 2550; อารักษ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2550)

การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักสมรรถนะความสามารถ กล่าวถึงสมรรถนะขีดความสามารถ (competency) ในฐานะที่เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอยู่อย่างดีที่สุดหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ (McClelland, 1973) สนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลงานที่เหนือกว่า เป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของแต่ละคนกับลักษณะของพฤติกรรมและทักษะที่สำคัญ (Spencer & Spencer, 1993 : 9) การที่บุคคลมีเพียงความฉลาดในการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นแต่จำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล แนวคิดในตนเองและการแสดงออกที่เหมาะสมจะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982: 58) อาจกล่าวได้จากสมรรถนะขีดความสามารถ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดย กลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Parry, 1997)

สมรรถนะความสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) คือ บุคลิกลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม (2) ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานซึ่งจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และ (3) ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ

การพัฒนาทุนมนุษย์ตามสมรรถนะความสามารถ (Competency Based Development) การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้ (1) กำหนดขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน (2) ทำการประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (Competency Gap) ของแต่ละฝ่าย/แผนก เพื่อนำมาวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (3) ทำการแปลงขีดความสามารถสู่การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามหลัก ขีดความสามารถ ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสำคัญ (ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น, 2550; อารักษ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2550)



4. การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

ผู้นำที่ไม่ดี คือ ผู้ที่ไม่ได้รับการยอมรับ และไม่มีประสิทธิภาพ จะเป็นสิ่งที่ขัดขวางต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้องค์กรไม่สามารถจะรักษาพนักงานที่ดีเอาไว้ได้ และไม่สามารถจูงใจพนักงานที่ยังทนอยู่ได้ นอกจากนี้ผู้นำที่ไม่มีความสามารถซึ่งอยู่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ยังอาจจะเป็นตัวขัดขวางแผนที่ถูกกำหนดมาอย่างดีในการปรับปรุงผลการดำเนินงานด้วย อีกทั้งการแต่งตั้งคนผลงานไม่ดีไว้ในตำแหน่งผู้นำ เป็นการลดมาตรฐานให้กับทุก ๆ คน ซึ่งเป็นอันตรายที่ชัดเจนสำหรับบริษัทที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งการสร้างผลงาน ผู้ที่มีผลงานไม่ดีย่อมจะชอบว่าจ้างคนที่มีผลงานไม่ดี และการที่พวกเขาเหล่านั้นยังคงอยู่ในบริษัทก็ยิ่งเป็นการบั่นทอนกำลังใจของคนที่อยู่รอบ ๆ ข้างเขา และทำให้บริษัทกลายเป็นองค์กรที่คนที่มีความสามารถสูง ๆ ให้ความสนใจน้อยลง (Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones & Ed Michaels McKinsey & Company อ้างถึงใน Beer, 2003)

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นวิธีการที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์กร และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น (Sapience Group, 2005) ในศตวรรษที่ 21 ยุคโลกาภิวัตน์เมื่อองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต ทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาใหม่ ๆ ที่ท้าทายเกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มพูนความสำคัญยิ่งขึ้น (Damir, 2000; Morfessis, 2007; Northern Ireland Executive, 2005) ผู้นำในอนาคตจึงต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (cognitive complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ความสามารถในการยืดหยุ่นด้านพฤติกรรมมากขึ้น (behavioral flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (process analysis) และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ (entrepreneurial ability) เป็นต้น (Conger & Kanungo, 1988 :272; Mouradian & Colleen, 2007 :215; Northern Ireland Executive, 2005) ภาวะผู้นำถูกอธิบายในหลายมิติดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการที่ผู้นำและผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจมากขึ้น โดยที่ผู้นำยกระดับจิตสำนึกของผู้อื่นให้มีความนึกคิด ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกันกับองค์กร (Burns, 1978) ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์ในทิศทางที่บรรลุเป้าหมายซึ่งกันและกันของผู้นำและผู้ตาม (Manfredi, 1996) ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการของการใช้อำนาจจูงใจ โน้มน้าวให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marquis & Huston, 1995) ภาวะผู้นำ เป็น ทั้งกระบวนการและทรัพย์สินเมื่อพิจารณาในแง่ของกระบวนการภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวผลักดันให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร (Schermerhorn, 1999:262; Bartol and Martin, 1994: 408; Moorhead and Griffin, 1995: 297) ในแง่ของทรัพย์สินภาวะผู้นำ เป็น คุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของบุคคลในการที่จะโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลของคนให้ประสบความสำเร็จ (Moorhead and Griffin, 1995: 297)

นอกจากนี้ ศาสตราจารย์โรนัลด์ ไฮเฟทซ์ (Ronald A. Heifetz) เป็นผู้ร่วมก่อตั้งศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำ (Center for Public Leadership) ที่ Kennedy School of Government (KSG) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของโลก ให้มุมมองภาวะผู้นำมีความหมายที่มากกว่าความสามารถระยะสั้น ปลูกใจให้มวลชนตอบสนองต่อเป้าหมาย แต่รวมถึงต้องมีความสามารถโน้มน้าวท้าทายให้ผู้ตามกล้าเผชิญกับความจริงที่เป็นปัญหาอยู่ด้วย และมีความตั้งใจอย่างยิ่งที่



จะพัฒนาผู้เรียนให้บริหารภาวะผู้นำ (exercising leadership) โดยท่านมีความเชื่อว่าผู้นำไม่ได้เป็นมาตั้งแต่เกิดโดยย้าให้ตระหนักคำว่า “ไม่มีคำว่า “ผู้นำ” (leader) ในโลกนี้มีแต่เพียงคำว่า “ภาวะผู้นำ” (leadership) เท่านั้น” หมายความว่า ทุกคนสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้ และใช้ภาวะนั้นในสถานการณ์เฉพาะจริง ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของท่านศาสตราจารย์ ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550: 129-136) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำในองค์การการทำงานไว้อย่างน่าสนใจมากกว่า “ในองค์การการทำงานเราไม่ได้ขาดแคลนคนที่นั่งอยู่ในตำแหน่งผู้นำ แต่ขาดแคลนคนที่มี “ภาวะผู้นำ” ในตำแหน่งที่ต้องนำมามากกว่า” เพราะความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทำงานไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคคลนั้น มีศักยภาพในการ “นำ” ทีมงานไปสู่เป้าหมาย และผู้นำไม่ได้เป็นบุคคลที่ดั่งขึ้นมาเพื่อคอยออกคำสั่งหรือชี้แนะเพียงอย่างเดียว แต่ถูกตั้งมาเพื่อนำทิศทาง คอยแนะนำฝึกคนให้เป็นคนมีคุณภาพ

5. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

ในศตวรรษที่ 21 นี้สิ่งที่ผู้นำต้องเรียนรู้อีกประการหนึ่ง คือ การพัฒนาโครงสร้างทางสังคมเพื่อเอื้อให้คนที่มีความชาญฉลาด (talent) ซึ่งส่วนใหญ่มีไอคิวสูง มีความมั่นใจสูงและบริหารยาก ซึ่งเรียกว่า Talent ให้ทำงานร่วมกันอย่างประสบผลสำเร็จและใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ (Bennis, & Nanus, 1985; Gibson, 1999) แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งการแข่งขันในระดับโลกาภิวัตน์หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้องค์การธุรกิจต่าง ๆ มีความต้องการให้คนเก่ง เข้ามาทำงานในองค์การเพิ่มสูงขึ้นโดยมุ่งหวังให้คนเหล่านั้น ใช้ความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ในตลาดแรงงานในปัจจุบันนั้นขาดแคลนคนเก่ง รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ เกิดการแย่งชิงตัวกลุ่มคนดังกล่าวกันมากขึ้น (Axelrod, Handfield-Jones. & Michaels, 2001:3; Gubman, 2003: 30) พนักงานกลุ่มที่เป็นอนาคตขององค์การ เป็นกลุ่มคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือเป็นกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดี เป็นทุนมนุษย์ (human capital) ขององค์การ เรียกกันในยุคนี้ว่าพวกกลุ่มคนเก่งซึ่งหลายองค์กรจะมีวิธีการจัดการคนกลุ่มนี้ซึ่งเรียกว่า เป็นการบริหารจัดการคนดีและคนเก่ง (talent management) (ธีรารักษ์ คองคาสวัสดิ์, 2550 : 91) การที่จะให้คนเก่ง (talent) เป็นทุนมนุษย์ (human capital) ขององค์การได้อย่างยั่งยืนในระยะยาวนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพรองรับในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การสรรหาและระบุ คนเก่ง (talent identification) การพัฒนาและฝึกอบรม Talent (Talent Training and Development) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (talent compensation and rewarding) และการธำรงรักษาคคนเก่ง (talent retention) ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว (Gubman, 1998; Chowdhury, 2000; Thorne. & Pellant, 2007)

อาจกล่าวได้ว่า คนเก่ง (Talent) ขององค์กร คือ พนักงานที่ประสบความสำเร็จในงาน และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นสร้างผลงานที่ดีได้เช่นเดียวกัน รวมทั้งแสดงออกซึ่งขีดความสามารถและคุณค่าที่องค์กรต้องการได้ (Berger & Berger, 2004 : 4) เป็นพนักงานที่ได้รับการคาดหวังว่ามีผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของตนไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งมีความต้องการเติบโตวันข้างหน้าไม่อาจจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม (Abbey & Robertson, 2003 : 61) เป็นบุคคลที่มีแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีทักษะการสื่อสารที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นได้ ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างผลงานตามที่องค์กรต้องการได้ (Axelrod, Handfield-Jones. & Michaels, 2001)



talent management approach เริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และมีการตรวจสอบและวัดผล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การจัดให้คนเก่ง มีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยการแจ้งให้คนเก่ง ทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ขององค์กร (2) การทำให้ คนเก่ง เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเกี่ยวกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ (3) การวัดผลการปฏิบัติงานและมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานรับทราบ (Gubman, 1998 : 21)

ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ พบว่า พนักงานที่เป็นคนเก่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร อาทิในการศึกษางานวิจัยของ McKinsey & Co ในปี ค.ศ. 1997 และ 2000 ที่ทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกถึง Talent Management ในองค์กรโดยการสำรวจพนักงานระดับบริหารจำนวน 13,000 คน จาก 130 บริษัท รวมถึงวิธีกรณศึกษาจำนวน 27 องค์กร ผลจากการสำรวจพบว่าองค์กรที่มี Talent Management ที่จะสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่ผู้ถือหุ้นได้มากกว่า ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึง 22% (Axelrod, Handfield-Jones. & Michaels, 2001:7)

6. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Cultures or Organization Cultures)

พนักงานที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้องจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการกระทำที่ขาด การพิจารณาไตร่ตรองมาเป็น การกระทำที่ผ่านการไตร่ตรองเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ จาก การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะแสดงถึงความต้องการที่จะให้พนักงานมองย้อนกลับไปยัง ความรับผิดชอบของตนเองและจะต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งการเป็นทรัพยากรที่มี คุณค่าขององค์กร ความต้องการดังกล่าวจะผลักดันให้พนักงานต้องเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานในการส่งมอบคุณค่าให้กับองค์กร (Deal & Kennedy, 1982)

วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (Sarris, Cooper, & Santora, 2008) ภายใต้ สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงความต้องการในการขยายตัวเพื่อการเจริญเติบโต องค์กรจะต้องให้ ความสำคัญอย่างสูงกับวัฒนธรรมองค์กร เหตุผลสำคัญที่สุดในการอ้างอิงถึงวัฒนธรรมองค์กร คือ ความผูกพันต่อ องค์กรที่เข้มแข็งจะทำให้้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งคำกล่าว นี้เป็นสมมติฐานที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Oliver & Kandadi, 2006) ทั้งนี้การที่จะสร้างหรือเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้นั้น คนในองค์กรจะต้องมีแรงจูงใจ และถูกกระตุ้นให้คิดหรือทำในสิ่งที่ต่างออกไปจากเดิม (Katz, 2003) ในหลายกรณีการลงทุนในเครื่องจักรเครื่องมือใหม่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ตามที่ คาดหวังไว้ เพราะการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องมุ่งเน้นการลงทุนทั้งในทรัพยากรที่จับต้องได้ และทรัพยากร ที่จับต้องไม่ได้ไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นองค์กรที่ต้องการมุ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องให้ ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ด้วย (Simmon, & Hitt, 2009)

จากการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมทั่วโลก พบว่า แนวโน้มการเจริญเติบโตของวัฒนธรรมทั่วโลกพิจารณาได้ จากการศึกษ (Education) การมีเครือข่าย (Connection) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) การจัดการโดยใช้หลักการ ปฏิบัติได้จริง (Pragmatic Management) การเชื่อมโยงระหว่างประเทศหรือระหว่างวัฒนธรรม (Network of National Boundaries or Cultures) ความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม (Democratic and Participatory) การกระทำที่มี อิสระเสรีภาพ (Individualistic) ความยืดหยุ่นและการเปิดเผย (Flexibility and Openness) และความไว้วางใจเชื่อถือ (Begin



from a Position of Trust) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถเห็นสภาพความจริงของวัฒนธรรมทั่วโลกได้เป็นอย่างดี (Bird & Stevens, 2003 : 395-407) อีกทั้งความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม (Cultural Strength) และความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Congruence) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กร (Cameron, 1978 : 604-632)

นอกจากนี้ การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการของธุรกิจทั่วโลก พบว่า การเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจที่ดีต้องมีตัวแบบจำลองของวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ไม่ว่าผู้ประกอบการจะสามารถจกฉายโอกาสได้รวดเร็วก่อนคู่แข่งหรือสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจได้ดีหรือไม่ก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจและเพื่อเอาชนะคู่แข่ง การใช้มิติทางด้านวัฒนธรรมทำให้ผู้ประกอบการมีการใช้ความรู้ ความสามารถ และสติปัญญาในการสร้างสรรค์ความเข้มแข็ง สิ่งเหล่านี้จะเป็นการปรับเปลี่ยนสภาพของผู้ประกอบการให้เกิดความ เข้มแข็งนำไปสู่การเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ และสามารถจะนำไปสู่การ เป็นผู้ประกอบการธุรกิจที่มีศักยภาพทางการแข่งขันในระดับโลกได้ (Sang & Peterson, 2005 : 1059) วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นหัวใจสำคัญที่หล่อหลอมพนักงานให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และทุ่มเทพลังทำงานสุดชีวิต วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Deal & Kennedy, 1982)

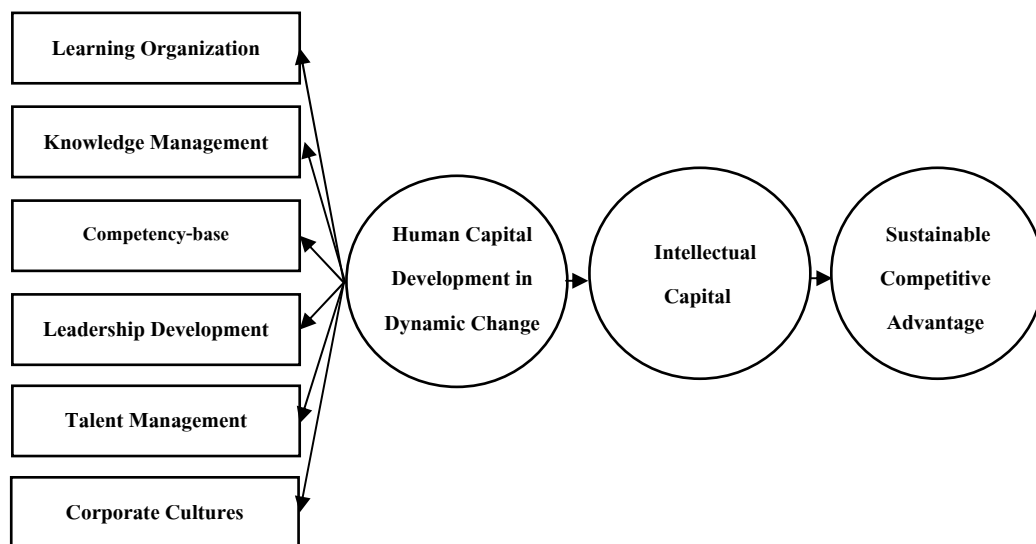
หลักการของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ซึ่งยังคงเป็นข้อถกเถียงกันว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ส่งผลมาจากการบริหารจัดการความผูกพันต่อองค์กร (Commitment Management) หรือมาจากการพัฒนาทางด้านศักยภาพของมนุษย์ นำมาซึ่งการแสดงความคิดเห็นความรู้สึและความไวต่อสภาพที่แท้จริงขององค์กร และยังมีส่วนสนับสนุนไปสู่การมีประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีความต้องการที่จะพัฒนาตลอดจนการตัดสินใจเพื่อสิ่งที่ดีกว่า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต (Dynamic) องค์กรที่ต้องการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) จริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม (Business Ethic & Corporate Social Responsibility) ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture or Organization Culture) เพื่อเป็นการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรในระยะยาว

บทสรุป

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต (Dynamic) ธุรกิจต่างพยายามจกฉายโอกาสจากตลาดโลกด้วยการสร้างนวัตกรรม (innovation) ทำให้เศรษฐกิจก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) คู่แข่งขันต่างพยายามปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm shift change) ในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง (continue change) โดยไม่หลงตกอยู่ในภาวะหลงตน (Complacency) ปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) องค์กรใดมีปัจจัยบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาดคณณณณณความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) และทักษะ (Skills) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรตลอดเวลา ย่อมสร้างความได้เปรียบจากการใช้ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กรเป็น เครื่องมือในการปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ตัวแบบ (Model) ของการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต (Human Capital



Development dynamic change) ประกอบด้วย 6 ปัจจัยดังนี้ (1) องค์การแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) (2) การจัดการความรู้(Knowledge Management) (3) การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ(Competency-based Development) (4) การพัฒนาภาวะผู้นำ(Leadership Development) (5) การบริหารจัดการคนเก่ง(Talent Management) และ (6) วัฒนธรรมองค์กร(Corporate Cultures) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน



เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). สูดยอดภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซัคเซส มีเดียจำกัด.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). หลังกำแพงฮาร์วาร์ด เคล็ดลับความเป็นสุดยอด มหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของโลก กรุงเทพมหานคร : บริษัทซัคเซส มีเดียจำกัด
- ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์. (2550) ทูมมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2550) Competency ภาลปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2550) การจัดการความรู้ฉบับขับเคลื่อน LO. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไขใหม่
- อากรณ ภูวพิทพันธุ์. (2550) Competency based HRM/HRD Case Study กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- Atkinson, R. D. (2007). Expanding the R&E tax credit to drive innovation, competitiveness and prosperity. *Journal of Technology Transfer*, 32(6), 617-628.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H. & Michaels, E. (2001). *The War For Talent*. Mckinsey & Company Inc, 3.
- Bartol, K. M. & Martin, D.C. (1994). *Management*. (2nd ed.). McGraw-Hill, New York.
- Beer, M. (2003). *Managing Change and Transition*. Harvard Business School Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking change*. Harper & Row. New York.
- Bird, A. & Stevens, M. J. (2003). Toward an Emergent Global Culture and the Effects of Globalization on Obsolescing National Cultures. *Journal of International Management*. 9(4): 395-407.
- Berger, A. L. & Berger, R. D. (2004) *The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. McGraw-Hill, New York.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager : A Theory of Effective Performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, firm Innovation Capability, and firm Performance, *Journal of Industrial Marketing Management*. 31(6), 515-524.
- Cameron, K. S. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education, *Administrative Science Quarterly*. 23, 604-632.
- Chowdhury, S. (2000). Return on talent. *Executive Excellence*. 17(11), 19.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Charismatic leadership : The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco : Jossey Bass.



- Damir, S. (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles empirical study in hrvarska elektroprivred. Retrieved May 23, 2005, from <http://www.efst.hr/management/vol5no2-2000/4-skansi.doc>.
- Davis. P. & Foray, D. (1995). Assessing and Expanding the Science and Technology Knowledge Base. STI Review, 16.
- Gagliardi, G. (2004) Sun Tzu's THE ART OF WAR Plus The Art of Management.
- Gibson, R. (1999). Rethinking The Future. Electra Media Group PTY Limited.
- Godin, B. (2003). The Knowledge-based Economy :Conceptual Framework or Buzzword?. Project on the History and Sociology of S&T Statistics. Working , 24.
- Gubman, L. E. (1998). *The Talent Solution : Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. McGraw-Hill, New York.
- Gubmam, L. E. (2003). The Engaging Leader. Winning with today's free agent workforce. Dearborn Trade Publishing.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual capital*, 2(1), 27-41.
- Hayami, Y. (2009). Social Capital, Human Capital and the Community Mechanism: Toward a Conceptual Framework for Economists. *The Journal of Development Studie*, 45(1), 96.
- Ho, L.H. & Chuang, C.C. (2006). The Application of Knowledge Management and Customer relationship Management of ROC government. *Hollywood* : 9(2). 63-71
- Hoy, W.K. & C.G. Miskel. (2001). Educational Administration: Theory, Research and Practice. (6th ed.). New York: Random House.
- Katz, R. (2003). Managing Creativity and Innovation. Harvard Business School Press.
- Machlup. F. (1962). The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton University Press.
- Manfredi, C.M. (1996). A descriptive study of nurse managers and leadership. *Western Journal of Nursing Research*, 18, 314-329.
- Marquis, B.L., & Huston, C.L. (1995). Leadership roles and management functions in nursing : Theory and application. (2nd ed.). Lippincott-Raven Publishers, Philadelphia.
- McClelland, D.C. (1973). Test for Competence, rather than intelligence. *American Psychologists*. 17(7), 57 – 83.
- Mollona, E. & Marcozzi, A. (2009). Firm Net : the scope of firms and the allocation of task in a Knowledge-based economy. *Computational and Mathematical Organization Theory*. Boston : 15(2), 109 -126.
- Moon, Y. J., & Kym, H. G. (2006). A Model for the Value of Intellectual Capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 23(3), 253-269.
- Moorhead, G. and R.W. Griffin. (1995). *Organizational Behavior : Managing People and Organizations*. (4th ed.). Houghton Mifflin Company, Boston.
- Morfessis, I. T. (2007). Defining economic development leadership for the 21st century global economy. *Economic Development Journal*. 6(2), 7-17.



- Mouradian, W. E., & Colleen, E. H. (2007). Future directions in leadership training of MCH professionals : Cross-cutting MCH leadership Competencies. *Maternal and Child Health Journal*. 11(3), 211-218.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational Behavior: The Person –Organization Fit*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Northern Ireland Executive. (2005). Leadership : An exploration of issues relating to leadership in the public domain. <http://www.rpani.gov.uk/leadership/intro.html>.
- Oliver, S. & Kandadi, K. R. (2006). How to develop Knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management. Kempston*. 10(4), 6.
- Parry, Scott B. (1997). *Evaluating the Impact of Training*. Alexandria, VA : American Society for Training and Development.
- Sang, L. M. & Peterson, S. J. (2005). Competitiveness and Innovation Systems : the Challenges. *Technovation*. 25(2005), 1059-1070.
- Sarris, J. C., Cooper, B. K. & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. 15(2), 145.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Organizational Culture and Leadership*. (2nd ed.). Jossey-Bass, San Francisco.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*. Jstor. org.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities : interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*. 30(13), 1375.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Sullivan, P.H. (2000). *Value-driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value*. John Wiley & Sons, New York.
- Teniyurt, S. (2005). Marketing Effectiveness and Business Performance in The Financial Service Industry. *Journal of Service Marketing*. 15(1), 18.
- Thorne, K. & Pellant, A. (2007). *The Essential Guide to Managing TALENT*. Kogan Page Limited.
- Wu, Lei-Yu. (Jan 2010). Applicability to the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*. New York. 63(1), 27.