

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

Human Capital Development Approach in Driving The Organization To Success

ประภัศร ไตรลาภวิฒิ¹ บุษกร วัฒนบุตร² และนันทนา ชวศิริกุลทอล³

Praphatsorn Trailapwiti¹, Busakorn Watthanabut² and Nantana Chavasirikultol³

Received : November 9, 2020; Revised : December 29, 2020; Accepted : December 30, 2020

บทคัดย่อ (Abstract)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพทั่วไปของการพัฒนาทุนมนุษย์ 2) ความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ และ 3) แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 15 คน จากผู้บริหารและพนักงานของบริษัทผู้จัดจำหน่ายข้าวสารแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพทั่วไปของการพัฒนาทุนมนุษย์ มีจุดแข็ง คือ นโยบายและการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัท จุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์และการบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ โอกาส คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ที่ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลและทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์ทำได้ง่ายขึ้น อุปสรรค ได้แก่ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) และสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอย 2) ความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่าบริษัทต้องการให้พัฒนาทุนมนุษย์ ด้านความเข้าใจในธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร ความร่วมมือร่วมใจ

¹คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ; Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University, Thailand; e-mail : Praphatsorn.trai@northbkk.ac.th

²คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ; Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University, Thailand; e-mail : busakorn.wa@northbkk.ac.th

³คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ; Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University, Thailand; e-mail : busaaiey2516@gmail.com

ในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และ 3) แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จพบว่าบริษัทควรสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ กำหนดแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กรและบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ (Keywords) : การขับเคลื่อนองค์กร, การพัฒนาทุนมนุษย์, ความสำเร็จ

Abstract

This research aimed to study 1) the general condition of human capital development, 2) the needs for human capital development and 3) To present a guideline of human capital development in driving the organization to success. This research is a qualitative research using in-depth interviews with semi-structured technique. Purposive sampling for 15 key persons from executives and employees of a rice distribution company in Nonthaburi province. And bring the data to Content Analysis

The research findings were as follows: 1) The general condition of human capital development has strengths in company's policy and in focusing on human capital development. Regarding the weaknesses to be develop were to create a positive attitude towards human capital development and human capital development process management. Technological advances and online learning resources that enable everyone to access the information and made the development of human capital easier were the opportunities, while the obstacles were the spread of the Coronavirus (COVID-19) situation and Thailand's economic recession. 2) The demand in human capital development found that the company wanted to develop human capital in the following areas: Business Understanding, Team Collaboration, Self-Learning Development, Expertise, Achievement-Oriented, Systematic Thinking, Problem solving and decision making, and Integrity. 3) The present a guideline of human capital development in driving the organizational to

success found that companies should create a positive attitude towards human capital development, establish a human capital development plan in accordance with organizational policy and manage the human capital development process to be more efficient.

Keywords : Driving The Organization, Human Capital Development, Success

บทนำ (Introduction)

ทุนมนุษย์ถือเป็นพลังขับเคลื่อนและปัจจัยการผลิตที่สำคัญและมีคุณค่าต่อการพัฒนาประเทศในทุกๆระดับ ทั้งระดับส่วนย่อย (Micro) ของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งแรงงานในภาคการผลิตทั้งอุตสาหกรรม เกษตรกรรม บริการ และระดับมหภาค (Macro) ของประเทศ ถ้าแรงงานในภาคการผลิตต่างๆ ของประเทศมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพสูงที่จะผลักดันให้ผลิตภาพการผลิต (Productivity) สูงขึ้น อันจะเป็นการส่งผลสืบเนื่องต่อไปยังการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศในที่สุด การพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศนับว่ามีความสำคัญยิ่ง เป็นกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จอย่างยิ่งยืนของประเทศ ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ในการพระราชทานปริญญาบัตรแก่นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 4 มกราคม 2540 เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ความตอนหนึ่งว่า “การพัฒนาบุคคลจะต้องพัฒนาให้ครบทั้งสองส่วน เพื่อให้บุคคลมีความรู้ไว้ใช้ประกอบการ และมีความดีไว้เกื้อหนุนการประพฤติปฏิบัติทุกอย่างในทางที่ถูกที่ควร และอำนวยผลเป็นประโยชน์ที่พึงประสงค์” (Ministry of Labour, 2016 : Online).

ทุนมนุษย์ เป็นทรัพยากรสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งองค์กรอื่น ๆ ไม่สามารถคัดลอกได้ โดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทุนมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ย่อมเป็นปัจจัยหลักในการสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Rurkkhum, 2014 : 1) เพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์ ตอบสนองต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จึงจำเป็นต้องวางแผนในการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร และ กำหนดแนวทางหรือรูปแบบในการพัฒนา ให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการ พัฒนา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องที่องค์กรคาดหวัง มิฉะนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์จะกลายเป็นการลงทุนที่สิ้นเปลือง โดยไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ

เพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทผู้จัดจำหน่ายข่าวสารแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรีตอบสนองต่อเป้าหมายและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีความพร้อมในการปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จึงจำเป็นต้องวางแผนในการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร คือ การสร้างให้บุคลากรเป็นคนเก่งและคนดี มุ่งเน้นการทำงานที่มุ่งผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ปรับตัวทันกับสถานการณ์และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งกำหนดรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ ให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มิฉะนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์จะกลายเป็นการลงทุนที่สิ้นเปลือง โดยไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์และหาความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปในปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร
2. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพนักงานและผู้บริหารของบริษัทผู้จัดจำหน่ายข่าวสารแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี โดยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 15 คน แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นกลุ่มพนักงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย และผู้บริหารระดับสูง โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่เนื้อหา และนำมาสังเคราะห์ประเด็นร่วม และอธิบายเนื้อหา เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

ผลการวิจัย (Research Results)

1. สภาพทั่วไปของการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งที่สำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรคือ บริษัทมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังปรากฏในพันธกิจของบริษัท คือ สร้างคนให้เป็นเลิศ สารสนเทศทันสมัย มีระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งหวังจะพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี มุ่งเน้นการทำงานที่มุ่งผลลัพธ์ตามเป้าหมายและมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่บริษัท มีการจัดกิจกรรมในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ทั้งการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานตามสายงาน เช่น ด้านการตลาด การขาย การบริหารทรัพยากรบุคคล การเงิน การบัญชี การเขียนโปรแกรม และการพัฒนาศักยภาพในด้านอื่น ๆ เช่น ทักษะด้านผู้นำ ทักษะด้านการบริหารจัดการ ทักษะการบริหารทีมงาน ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทักษะการนำเสนองาน เป็นต้น และนอกจากการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานแล้ว บริษัทยังมีโครงการให้การสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาถึงระดับปริญญาโท โดยได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 ปัจจุบันมีพนักงานได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาต่อ จำนวน 13 ราย สำเร็จการศึกษาแล้ว จำนวน 8 ราย จุดอ่อนของการพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์กรที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ หัวหน้างานไม่สามารถวิเคราะห์ศักยภาพ จุดแข็ง หรือข้อที่ควรพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าพนักงานคนใดควรพัฒนาเรื่องใด เพื่อให้การทำงานปัจจุบันให้เกิดประสิทธิภาพ มีผลงานที่ดีขึ้น หรือเพื่อการเติบโตในอนาคต และการขาดระบบการประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนาทุนมนุษย์ เมื่อทำการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว บริษัทจะมีการประเมินในส่วนของความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การวัดความรู้หลังการฝึกอบรม แต่ยังไม่ได้มีการติดตามผลว่าได้มีการนำเอาความรู้ที่ได้จากการพัฒนา ทั้งการฝึกอบรม การศึกษาต่อ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีผลงานที่ดีขึ้นหรือไม่ ซึ่งขั้นตอนของการประเมินและติดตามผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้บริษัททราบได้ว่าการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์เกิดประสิทธิผล หรือ คุ่มค่าในการลงทุนหรือไม่ และด้านทัศนคติที่มีต่อการพัฒนาและฝึกอบรม แบ่งเป็นตัวพนักงาน จะมีทัศนคติต่อการพัฒนา คือ การเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการทำให้เสียเวลาการทำงาน การต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพราะมีผลงานไม่ดี และการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการพักผ่อนจากการทำงาน จึงทำให้พนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและฝึกอบรม หรือทำให้การฝึกอบรมไม่บรรลุผลตาม

วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในส่วนของหัวหน้างานยังไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งเป็นประเด็นได้คือ คิดว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้แล้วได้จึงไม่จำเป็นต้องเข้ารับพัฒนา การให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการเสียเวลาการทำงาน จึงทำให้บางหน่วยงานไม่ได้มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น สำหรับโอกาสในการพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์กร ได้แก่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้เข้าถึงข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว สามารถค้นหาข้อมูลความรู้ที่ต้องการได้โดยผ่านเว็บไซต์สำหรับค้นหาข้อมูล เช่น Google.com, Wikipedia.com เป็นต้น ด้านบริษัทเองก็สามารถสร้างคลังข้อมูลความรู้ขององค์กรเพื่อให้พนักงานเข้าไปศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หรือสามารถใช้โปรแกรมต่าง ๆ ในการทำ VDO ฝึกอบรมและแบบทดสอบหลังการฝึกอบรมออนไลน์ได้อย่างสะดวก อีกทั้งในปัจจุบันมีแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้ในสื่อสังคมออนไลน์ ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ไม่เสียค่าใช้จ่าย เช่น Facebook, Youtube, Linkedin, Podcast, Pantip ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในแบบไม่เป็นทางการได้เช่นการแชร์ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ลงในไลน์กลุ่ม หรือ Facebook group ของพนักงานบริษัท เพื่อให้พนักงานได้เข้าถึงสื่อต่าง ๆ ในการพัฒนาตนเองได้สะดวก นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ที่เรียนรู้ผ่านระบบ ZOOM , Google Meet, Facebook Group รวมทั้ง ระบบ E-Learning เพื่อการศึกษาออนไลน์ของภาครัฐ Thai MOOC ซึ่งเป็นระบบการศึกษาที่สามารถเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย และระบบหรือสถาบันการฝึกอบรมออนไลน์เอกชน SkillLane.com ซึ่งเป็น Digital Training Platform ที่ทำให้การพัฒนาฝึกอบรม และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดในหมู่พนักงานทำได้สะดวกยิ่งขึ้น การฝึกอบรมในรูปแบบเดิมก็มีบริษัทบริหารจัดการฝึกอบรมและหลักสูตรการฝึกอบรมให้เลือกใช้บริการจำนวนมาก ซึ่งมีรูปแบบการจัดฝึกอบรมที่หลากหลาย สามารถเลือกได้ทั้งการใช้บริการฝึกอบรมแบบ In House ภายในบริษัทหรือการฝึกอบรมแบบ Public ที่ส่งพนักงานเฉพาะบางท่านไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก และอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่เป็นโอกาสในการพัฒนาทุนมนุษย์นั่นก็คือ การที่นโยบายภาครัฐในการให้การสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยมีมาตรการจูงใจผู้ประกอบการในการให้สิทธิประโยชน์ในการนำค่าใช้จ่ายของการพัฒนาและฝึกอบรมไปลดหย่อนภาษีได้ 200% และการกำหนดหลักเกณฑ์ให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 100 คนขึ้นไปต้องพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนพนักงานเฉลี่ยทั้งปี และอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร พบว่า จากการการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในช่วงต้นปี 2563 ที่ผ่านมา ทำให้บริษัท งดการจัดฝึกอบรมภายใน เพื่อเป็นการป้องกันและลดความเสี่ยงการติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในขณะที่บริษัทบริหารจัดการฝึกอบรมต่าง ๆ ก็งดการจัดฝึกอบรมแบบ Public

เช่นกันหรือบางบริษัท ยังคงจัดฝึกอบรมด้วยความระมัดระวังตามหลัก Social Distancing เพื่อลดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร นอกจากนี้สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำในปัจจุบัน ส่งผลให้ประชาชนระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น ถึงแม้สินค้าของบริษัทจะเป็นสินค้าที่เป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีพ แต่ในการเลือกซื้อสินค้านั้น ก็มีตัวเลือกให้ประชาชนเลือกซื้อหลายแบรนด์ หลายยี่ห้อ หลายระดับราคา ซึ่งส่งผลให้ยอดขายของบริษัทลดลง หากสภาพเศรษฐกิจยังคงซบเซาอย่างนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ก็อาจส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทอาจจะลดลง ซึ่งบริษัท ยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์เช่นเดิม แต่อาจเปลี่ยนแปลงรูปแบบ วิธีการ ในการดำเนินการเพื่อให้ประหยัดงบประมาณแต่ยังคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนา ซึ่งประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณานั้นคือรูปแบบการศึกษาเรียนรู้ที่มุ่งเน้นทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติ ทำให้คนที่เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาไม่สามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้จริง จึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาโดยอาจปรับเปลี่ยนเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือจากการลงมือทำมากขึ้นและการนำไปประยุกต์ใช้จริง เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการพัฒนาทุนมนุษย์

2. ความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร

ผลการวิจัย พบว่าบริษัท ต้องการให้พัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในประเด็นดังต่อไปนี้

1) ความเข้าใจในธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร ในการบริหารองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้นผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวไม่มีทางทำได้อย่างแน่นอน จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรที่จะช่วยกันผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การกำหนดเป้าหมายองค์กรและแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจเจริญรุ่งเรือง แต่ถ้าพนักงานในองค์กรนั้นขาดความรู้ความเข้าใจในธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร แค่ทำงานไปวัน ๆ ตามที่สั่งก็จะเป็อุปสรรคในการไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ หลาย ๆ ครั้งจะพบว่า ผู้บริหารมีการเขียนเป้าหมายและแผนงาน ไว้เป็นอย่างดีแต่ก็ไม่สามารถทำแผนนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ก็เพราะขาดการสื่อสารเป้าหมายและแผนงานให้กับพนักงานในองค์กรนั่นเอง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องสื่อสารเป้าหมายแผนงาน ต่าง ๆ ให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจ พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรไปยังเป้าหมายของหน่วยงานและการทำงานแต่ละตำแหน่ง ให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจว่างานที่ทำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เพื่อให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ให้สุดความสามารถจนเกิดผลสำเร็จต่อองค์กร

2) ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จากสถานการณ์วิกฤตโรคระบาด COVID-19 ที่เกิดขึ้นทำให้ทุกคนต่างได้รับผลกระทบกันถ้วนหน้า เพื่อการนำพาองค์กรให้อยู่รอดจึงจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งทีมเดียวกันทั้งองค์กร ไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย หรือทำงานแบบ SILO คือ เป็นทีมเฉพาะในหน่วยงานของตน สนใจแค่งานและ KPI ของหน่วยงานตนเท่านั้น การทำงานเป็นทีมแบบ SILO จะไม่สามารถตอบโจทย์ในการดำเนินธุรกิจที่จะต้องปรับตัวในปัจจุบันนี้ได้ เพราะสถานการณ์ในปัจจุบันนี้องค์กรต้องการความร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุกคนต้องเปลี่ยน Mindset เป็นการทำงานแบบเห็นแก่ความสำเร็จร่วม ความอยู่รอด และเป้าหมายหลักขององค์กร

3) การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การทำงานในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมาก อีกทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้คนที่ทำงานอยู่ทุกวันนี้ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องการคนที่มีทั้งความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบและมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้นจากเดิมต้องมี Growth Mindset คือ มีใจเปิดกว้างในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ต้องสามารถประเมินจุดเด่น จุดด้อยเพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดความรู้และทักษะของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเติบโตในงานอาชีพตนเองได้ ต้องมีทัศนคติเชิงบวก ปรับตัวได้เร็ว ต้อง Up Skill เพื่อฝึกฝนตนเองให้มีทักษะในการทำงานเดิมให้ดีขึ้น และ Re Skill ด้วยการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ รวมทั้งการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น ทุกคนต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

4) ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ พนักงานต้องมีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนให้เกิดผลสำเร็จได้ รวมทั้งการพัฒนาปรับปรุงงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเสมอ เช่น ฝ่ายขาย จะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการวิเคราะห์ลูกค้า การขาย การเจรจาต่อรอง, ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการวิเคราะห์และออกแบบระบบ IT การบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ การบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ การสนับสนุนและบริการระบบงาน IT เป็นต้น

5) ความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ความตั้งใจ มุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การปฏิบัติงานในแต่ละวันให้ครบทุกกระบวนการขั้นตอน หรือครบทุกงานที่รับผิดชอบ แต่หมายถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างดีที่สุด รวมถึงการสร้างสรรคและพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6) การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การปฏิบัติงานโดยการคิดและมองในภาพรวมที่เป็นระบบ อย่างมีเหตุผลว่า แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร งานที่ตนเองปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร หรือมีผลกระทบอย่างไรกับเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้อง ในการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ อย่างไร

7) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และข้อเท็จจริง วิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ระบุประเด็นปัญหา สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ รวมทั้งกำหนดแนวทางและทางเลือกในการแก้ปัญหา ตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

8) คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ตามอัตลักษณ์องค์กรคุณธรรมของบริษัทซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรมีความก้าวหน้าและพนักงานมีความสุขอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นให้สามารถลักษณะนิสัยที่ดีที่ควรประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณธรรมจริยธรรมที่สำคัญที่จะช่วยเป็นรากฐานให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ได้แก่

ความซื่อสัตย์สุจริต การประพฤติตนอย่างตรงไปตรงมา ไม่คดโกง ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์เข้าตนเองหรือรับสินบน ต้องให้ข้อมูลที่เป็นความจริงเสมอ ไม่ปกปิดความผิด ไม่รายงานเท็จ บิดเบือนข้อมูล หรือให้ข้อมูลที่เป็นเท็จกับลูกค้า ความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่จนสำเร็จ เมื่องานผิดพลาด ต้องยอมรับผิดและหาแนวทางแก้ไขโดยเร็ว ไม่ปิดความรับผิดชอบ ไม่โยนความผิดให้กับผู้อื่น มีความตรงต่อเวลา และปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขั้นตอนที่กำหนดไว้

ความมีน้ำใจ การมีเมตตาจิต การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้มาติดต่อโดยไม่ต้องร้องขอ ด้วยกริยาจาทำทางที่สุภาพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน

3. แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1) การสร้างทัศนคติที่ดีและความตระหนักถึงความสำคัญการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งในมุมมองการพัฒนาตนเองและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ด้านนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์

การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัท ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์สนับสนุนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่

กำหนด บริษัท ควรมีการจัดทำ Training Roadmap ทั้งในภาพรวมองค์กรในทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการทำงานขององค์กร ทักษะด้านการบริหาร และกำหนดให้มีแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพตามสายงานของแต่ละตำแหน่งงาน

3) กระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์

เพื่อให้การดำเนินการในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีกระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนี้

3.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม รูปแบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร ขนาดองค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร ระดับศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน

3.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ

3.3) การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนา โดยการพิจารณาจากการวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งของพนักงาน และนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนการพัฒนาบุคคล เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสู่การเติบโตในเส้นทางอาชีพ

3.4) การวางแผนการพัฒนา ซึ่งสามารถได้ทั้งการฝึกอบรม การสนับสนุนการศึกษา ต่อ และการพัฒนา ซึ่งอาจมีทั้งในส่วนของการฝึกอบรมกลางของบริษัท ในหัวข้อที่เป็นทักษะที่จำเป็นในภาพรวมและการจัดทำแผนการพัฒนาบุคคลโดยเฉพาะในส่วนที่เป็นทักษะเฉพาะด้านทางวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งในการบริหารจัดการในการพัฒนาควรพิจารณาจากลำดับความสำคัญจากความเร่งด่วนของเรื่องที่ต้องการพัฒนาก่อน - หลัง

3.5) การออกแบบการพัฒนา เป็นการเลือกรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้และผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การสอนงาน การโค้ชโดยหัวหน้างาน การมอบหมายงานพิเศษ การหมุนเวียนงาน การส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาคู่ขนานในระบบการศึกษา หรือการศึกษาในหลักสูตรระยะสั้นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งการเลือกรูปแบบวิธีการพัฒนาควรเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสร้างทักษะให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

3.6) การดำเนินการและควบคุมการพัฒนาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

3.7) การประเมินและติดตามผลการพัฒนา เพื่อให้ทราบว่าพนักงานมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานได้ดีขึ้นจริง รวมทั้งการนำความรู้ที่ได้ไปถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาและความคุ้มค่าในการพัฒนาทุนมนุษย์

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

จากการศึกษาในเรื่องแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยไว้ดังนี้

1. สภาพทั่วไปในปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร

การจะทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ บริษัทจะต้องเริ่มจาก การพิจารณาสภาพทั่วไปในปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ทั้งปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย แผน ขั้นตอน กระบวนการ ในการพัฒนาทุนมนุษย์ และปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Junprasit (2016) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า สภาพทั่วไปในปัจจุบันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการแบ่งเป็น 3 ด้านคือ การฝึกอบรม การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเอง ซึ่งพบว่ามีปัญหาในการพัฒนาด้านการศึกษาต่อ ในระดับสูงสุด

2. ความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร

เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ บริษัทต้องการให้พัฒนาทุนมนุษย์ ในประเด็นดังต่อไปนี้ 1) ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน 2) ความเข้าใจในธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร 3) การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4) ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ 5) ความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ 6) การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 7) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 8) คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Patisonthicharoen (2012) ที่ได้ศึกษาเรื่องความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมแบ่งตามประเภท 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ ความสามารถในการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ , ความสามารถในการร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นทีม , ความรู้ในเรื่องจริยธรรมในการทำงาน และ

ความชำนาญในงานอาชีพ 2)สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา 3)ทางด้านบริหาร ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาศักยภาพคน

3. แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

1) การสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งในมุมมองการพัฒนาตนเองและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกคนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ เพราะหากขาดทัศนคติที่ดีแล้ว ในการดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ก็จะขาดประสิทธิภาพไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonnuch (2012) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติในการได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอยู่ในระดับเห็นด้วยกับการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

2) การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทควรสอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์สนับสนุนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับ Khanitcharangkoon (2017) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทหารพัฒนา หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 พบว่า ทิศทางองค์กรมีเป้าหมายที่จะต้องเป็นเลิศด้านการพัฒนาอาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเกษตรและสหกรณ์ ด้านช่างฝีมือให้กับกำลังพล หน่วยทหารประชาชนและส่วนราชการ มุ่งเน้นไปทางเกษตร 4.0 เน้นการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้กำลังพลมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ทักษะในงานให้เพิ่มขึ้น

3) การบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Junprasit (2016) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง และมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผนและควรติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ ควรมีการสำรวจความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรพร้อมทั้งจัดสรรทุนการศึกษาต่อให้เพียงพอและทั่วถึง ด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาดูงาน ฝึกอบรมและศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาการ

ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ Mingjaroenporn (2013) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การ ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า 1) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับสูง เนื่องจากธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ได้จัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง 2) ผลการดำเนินงานของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับสูง 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง 4) ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 บริษัทควรกำหนด Training Roadmap และหลักสูตรมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เพื่อใช้เป็นแบบแผนมาตรฐานในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัท

1.2. บริษัทควรกำหนดนโยบายในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.3 บริษัทควรพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะขั้นตอนของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา และขั้นตอนการประเมินและติดตามผลการพัฒนา

1.4 บริษัทควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์กับประสิทธิผลของการดำเนินงานของบริษัท

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองในการทำงานของพนักงาน

เอกสารอ้างอิง (References)

Assavaprathuangkul, S. (2010). *Comparison of Human Resource Development Strategy of Private Hospital in Bangkok Metropolis* Master of Business Administration Thesis. Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]

- Boonnuch, R. (2012). **Development and Training Affecting the Employee's Effectiveness : Case Study Provincial Electricity Authority, Area 1 (Central Region) Phra Nakhon Si Ayutthaya Province.** Master of Business Administration Thesis. Rajamangala University of Technology Thanyaburi. [In Thai]
- Junprasit, J. (2016). **Human Resource Development for Academic Personnel, Bunditpatanasilpa Institute.** Master of public Administration Thesis. Collage of Innovation Management, Rajamangala University of technology Rattanakosin. [In Thai]
- Khanitcharangkoon, P. (2017). **The Human Resource Development Of Military Development Office, Armed Forces Development Command Headquarters, Royal Thai Armed Forces To Support The Change To Thailand 4.0.** Master of political Science Thesis. Thammasat University. [In Thai]
- Mingjaroenporn, S. (2013). **Human Resource Development and Organizational Performance of The Governance Savings Bank.** Master of public Administration Thesis. Mahidol University. [In Thai]
- Ministry of Labour.(2016). **20- Year National strategy Plan of Human Resource Development (2017-2036).** [Online]. Available: <https://www.nstda.or.th>. Retrieved March 15,2020. [In Thai]
- Patisonthicharoen, R. (2012). **Staff Training Needs For Competency Development Of Srinakharinwirot University.** Master of Education Thesis. Srinakharinwirot University. [In Thai]
- Rurkkhum, R. (2014). **Human Resource Development: Principles and Applications.** (2nd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.