

แนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ ของบริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

สมบัติ กุสุมาวลี*

บทคัดย่อ

เศรษฐกิจสังคมไทยกำลังปรับตัวสู่ระบบเศรษฐกิจสังคมรูปแบบใหม่ที่ต้องใช้ความรู้ที่เข้มข้น ความคิดริเริ่ม และการสร้างสรรค์นวัตกรรม อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นอีกรูปแบบทางเลือกหนึ่ง ซึ่งต้องการกลยุทธ์การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การแบบใหม่ที่แตกต่างกันจากอุตสาหกรรมแบบเดิม การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การของบริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ เป็นความพยายามขั้นเริ่มต้นที่ต้องการสำรวจและค้นหาคำตอบความรู้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งเพื่อเป็นการวางพื้นฐานและจุดประกายสำหรับการศึกษาวิจัยที่ก้าวหน้าและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นในอนาคต การศึกษาวิจัยนี้ประยุกต์ใช้แนวคิดกลไกการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาองค์กรใน 4 กลุ่มอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์จำนวน 10 บริษัทใน 4 ประเด็นหลักสำคัญ คือ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การ การศึกษาพบความแตกต่างหลากหลายในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่แตกต่างกันออกไปตามประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่เหมาะสมตามประเด็นการวิจัยและจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาองค์การ, อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์, บุคลากรเชิงสร้างสรรค์

* คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อาคารมาลย์ หุวะนันท์ เลขที่ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขต บางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 อีเมล: shrnida@gmail.com

Human Resource and Organization Management and Development of Companies in the Creative Industry

*Sombat Kusumavalee **

Abstract

Recently, Thailand has been attempting to transform its development approach into a new form of knowledge-based, creative and innovative socio-economy. Differing from the former development approach, the so-called creative industry has been regarded as a major part of the creative economy which requires a new kind of human resource and organization management and development. The purpose of this study is exploratory; to initiate the inquiry and discovery of primary body of knowledge that would be a basis for articulating strategies of human resource and organization management and development in the creative industry's companies. Furthermore, this study aims to pave the way and set off for far more advance and profound research in the future. This study applies the notion of human resource wheel

as a conceptual framework to examine 10 companies in 4 clusters of the creative industry. There are 4 main research issues: 1) vision and strategy of companies 2) human resource management 3) human resource development 4) organization development. The study finds different ways of human resource and organization management and development in different clusters of the creative industry. Therefore, an author gives recommendations based on typical clusters of the creative industry.

Keywords: Creative class, Human resource development, Human resource management, Organization development, Strategy

* School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 118 Moo 3, Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok Thailand 10240 E-mail: shrdnida@gmail.com

บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับโลกและระดับชาติกำลังอยู่ในขั้นตอนของการแปลงรูปโฉม จากคลื่นสังคมเศรษฐกิจแบบอุตสาหกรรมที่มุ่งการผลิตและการให้บริการขนาดใหญ่ (Mass production) อันเป็นสังคมเศรษฐกิจที่มุ่งใช้ทรัพยากรอย่างเข้มข้นและเป็นการผลิตบนฐานของแรงงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะ ความรู้หรือจินตนาการขั้นสูง แต่เมื่อทรัพยากรเริ่มร่อยหรอลง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่พัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจและสังคมโลกกำลังจะปรับตัวเข้าสู่แบบแผนทางเศรษฐกิจสังคมรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการใช้พลังสร้างสรรค์ทางปัญญาและทักษะของมนุษย์อย่างเข้มข้น อาจกล่าวได้ว่า ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) ของเศรษฐกิจสังคมในอนาคตจะวัดกันที่ระดับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมของคนและองค์กร

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การของบริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ถือเป็นการนำร่องการศึกษาวิจัยในประเด็นที่ยังมีการศึกษาวิจัยไม่มากนักในประเทศไทย การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาค้นหาเพื่อนำเสนอความรู้และข้อค้นพบเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบุคลากรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยคาดหวังว่า ผลการศึกษาที่ได้จะใช้เป็นบทเรียนสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่จะเรียนรู้และใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์และองค์กรของตนเอง ที่สำคัญคือ จะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการต่อยอดการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในแง่มุมด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์การให้ลึกซึ้งก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในขณะที่ทั่วทั้งโลกกำลังตื่นตัวไปกับภาวะวิกฤตการทางเศรษฐกิจ ซึ่งกำลังลุกลามระบอบไปทั่วโลก มีความพยายามที่จะนำเสนอแนวคิดในการที่จะหลุดพ้นออกจากสภาพการที่ไม่น่าพึงประสงค์เช่นนี้ ตัวอย่างของความพยายามทางความคิดที่โดดเด่นได้แก่ ศาสตราจารย์ริชาร์ด ฟลอริดา (Richard Florida) “นักเศรษฐศาสตร์สังคมวิทยา” (Sociological economist) และผู้อำนวยการสถาบัน the Martin Prosperity Institute แห่ง the Rotman School of Management มหาวิทยาลัยโต

รอนโด ประเทศแคนาดา ผู้นำเสนอแนวคิดที่ว่า แม้วิกฤตการณ์คราวนี้จะหนักหนาสาหัสรุนแรงขนาดไหน แต่เขาเชื่อว่า เศรษฐกิจโลกยังมี “ทางออก” ที่เปรียบเสมือนกับ “แสงสว่างที่ปลายอุโมงค์” กล่าวคือ ริชาร์ด ฟลอริดา เสนอว่า สามารถที่จะขับเคลื่อนออกจากภาวะวิกฤตนี้ได้ด้วยแนวคิดที่ว่าด้วย “การสร้างสรรค์” และการสร้างระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ที่เรียกว่า “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” (Creative economy) (Florida & Martin, 2009)

ศาสตราจารย์ฟลอริดามีความเห็นว่ ระบบเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาอยู่ภายใต้ช่วงการเปลี่ยนผ่านครั้งใหญ่ จากยุคแห่ง “ความแข็งแกร่งและกล้ามเนื้อ” (Strength and muscle) สู่ยุคที่ “ความรู้และทักษะ” คือ หัวใจสำคัญ ความท้าทายในปัจจุบันสำหรับภาคอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา คือ การต้องขับเคลื่อนจากอุตสาหกรรมที่เต็มไปด้วย “งานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตร” (Routine-oriented job) ซึ่งงานเหล่านี้มักมีลักษณะงานที่ต้องทำตามมาตรฐานและเป็นการทำงานที่ซ้ำๆ ไปตามมาตรฐานที่วางไว้แล้ว ดังนั้น งานพวกนี้จึงมักใช้ความแข็งแกร่งของ “มือ” และ “ร่างกาย” มากกว่า “หัว” และ “สมอง” เคลื่อนผ่านไปสู่อุตสาหกรรมที่เต็มไปด้วย “งานที่ขึ้นอยู่กับการใช้ความคิดสร้างสรรค์” (Creativity-oriented occupations) ซึ่งคนทำงานจะต้องประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถตัดสินใจและสื่อสารตอบโต้กับสถานการณ์ได้ดี

ในขณะที่เศรษฐกิจแบบอุตสาหกรรมการผลิตแบบเดิมให้ความสำคัญกับทักษะเชิงกายภาพ แต่ในเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์จะมีทักษะเชิงสร้างสรรค์ที่จำเป็นมาก นั่นคือ **ทักษะเชิงวิเคราะห์** (Analytical skills) เช่น การรับรู้และแก้ปัญหาอย่างมีแบบแผน (Pattern recognition and problem solving) และ **ทักษะความฉลาดทางสังคม** (Social intelligence) เช่น การมีความรู้สึกที่ไวต่อสถานการณ์และความสามารถในการโน้มน้าวใจ ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการสร้างการทำงานและการขับเคลื่อนเป็นทีม

สิ่งสำคัญสำหรับองค์กรต่างๆ ก็คือ การเพิ่มสาระของความคิดสร้างสรรค์ อันได้แก่ การพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์และทักษะความฉลาดทางสังคมลงไปในงานทุกๆ งาน ความท้าทายคือ ธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องมีตัวแบบทางธุรกิจที่ปราณีตมากขึ้น เป็นตัวแบบซึ่งกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ทักษะที่สำคัญเหล่านี้ ซึ่งจะทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนั่นก็นำมาสู่คำตอบที่สูงขึ้นด้วยผลก็คือ เกิดวงจรแห่งความรุ่งเรือง (Virtuous circle of prosperity) นั่นคือ เมื่อคนงานได้ใช้ขีดความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ผลผลิตก็จะสูงขึ้น ธุรกิจมีรายได้มากขึ้น นั่นก็ย่อมนำมาสู่

ค่าจ้างและมาตรฐานการครองชีพที่ดีขึ้น

ที่น่าสนใจคือ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการและสังคมแห่งชาติ, 2555) ประเทศไทยได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่มุ่งไปสู่ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” อย่างชัดเจน ดังที่ปรากฏในข้อที่ 5.4 ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับ

1) การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพและยั่งยืน

2) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม หากจะขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากการมีแผนยุทธศาสตร์เศรษฐกิจระดับมหภาคที่ดีแล้ว กลไกที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมี “บริษัท ธุรกิจเอกชน” ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารธุรกิจไปในแนวทางที่สนับสนุนขบวนการเศรษฐกิจสร้างสรรค์นี้ ดังเช่น เมื่อต้นเดือนเมษายน พ.ศ. 2552 นิตยสารทางธุรกิจชื่อดัง BusinessWeek (The Best Performers, 2009) ได้นำเสนอผลการสำรวจเพื่อจัดอันดับบริษัทที่ได้รับการยกย่องว่า สามารถแสดงผลงานได้อย่างยอดเยี่ยมที่สุด (The best performers) ในรอบปีที่ผ่านมา รายงานชิ้นนี้ได้นำเสนอรายชื่อ 50 บริษัทที่ถือได้ว่าเป็น The 50 Best Performers และยังชี้ให้เห็นถึงการค้นพบที่น่าสนใจร่วมกันประการหนึ่งว่า ในจำนวน 50 บริษัทที่มีผลประกอบการยอดเยี่ยม (BusinessWeek 50) นั้น บริษัทที่ถือได้ว่าเป็นจักรกลสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรเหล่านี้ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างทรงพลังนั้นก็คือ “นวัตกรรม” (Innovation) บริษัทเหล่านี้หลายบริษัทได้ชื่อว่า เป็น “นักสร้างนวัตกรรม” (Innovators) ด้วยความสามารถในการสร้างสรรค์สินค้าหรือยกระดับบริการที่มีคุณภาพได้ดียิ่งขึ้นอย่างมาก แต่ในสนนราคาที่ถูกกว่าสินค้าหรือบริการแบบเดียวกันกับที่คู่แข่งนำเสนอ ศาสตราจารย์เคลตัน คริสเตนเซน (Clayton Christensen) ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเรียกบรรดาบริษัทเหล่านี้ว่า เป็นเสมือน “นักสร้างความแตกต่าง” (Disrupters) ทางเศรษฐกิจ (Christensen, 2003) ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจพลังงานไปจนถึงอุตสาหกรรมการรักษาสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใหม่ไปจนถึงองค์กรเก่าแก่ที่มีอายุชยยาวนาน องค์กรเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นนักสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งในแง่ของยุทธศาสตร์ทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่สร้างความแตกต่าง (Disruptive technologies) (Christensen, Baumann, Ruggles & Sadtler, 2006) สิ่งเหล่านี้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับองค์กรในห่วงโซ่มูลค่าที่มีแรงกดดันทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอย่างมาก

องค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งของบรรดาบริษัทนักสร้างสรรค์นวัตกรรมเหล่านี้ คือ การที่องค์กรเหล่านี้มีทรัพยากรบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และองค์การพยายามบำรุงรักษาบรรดาทรัพยากรบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เหล่านี้เอาไว้พร้อมไปกับการส่งเสริมพัฒนาให้พวกเขาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาของศาสตราจารย์ ริชาร์ด ฟลอริดา (Florida, 2007) พบว่า ในสังคมของประเทศสหรัฐอเมริกา มีแนวโน้มที่น่าสนใจคือ มีคนจำนวนมากก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานวิชาชีพที่ต้องใช้ “ความคิดสร้างสรรค์” (Creativity) ในการทำงาน ศาสตราจารย์ฟลอริดาเรียกแรงงานกลุ่มนี้ว่า กลุ่ม “แรงงานสร้างสรรค์” (Creative workers) โดยเขาพบว่า เมื่อปี ค.ศ. 1900 แรงงานสร้างสรรค์มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 10 ของแรงงานทั้งหมดในสหรัฐอเมริกา แต่ในปี ค.ศ. 1980 ตัวเลขนั้นกลับเพิ่มสูงขึ้นเป็นร้อยละ 20 และ ค.ศ. 2007 ในจำนวนคนงานเกือบ 40 ล้านคน มีแรงงานประมาณร้อยละ 30 ถูกจ้างงานอยู่ในภาคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative sector) หากจำแนกภาคเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาออกเป็น 4 ภาค ได้แก่ ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ภาคเกษตรกรรม และภาคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เมื่อพิจารณาบนพื้นฐานของค่าจ้างและเงินเดือน จะพบว่า “ภาคเศรษฐกิจสร้างสรรค์” จะมีสัดส่วนของค่าจ้างและเงินเดือนเกือบครึ่งหนึ่งของรายได้จากค่าจ้างและเงินเดือนทั้งหมดของทุกภาคส่วนในสหรัฐอเมริกา

แนวคิดเรื่องบุคลากรในภาคเศรษฐกิจสร้างสรรค์มิใช่สิ่งแปลกใหม่ โดยสามารถสืบย้อนรอยแนวคิดเช่นนี้ลงไปถึงแนวคิดของศาสตราจารย์เฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon) นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลเมื่อปี ค.ศ.1978 ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาการพุทธิปัญญา (Cognitive psychology) ศาสตราจารย์คอมพิวเตอร์และหุ่นยนต์ ไชมอนเคยทำนายไว้ว่า ในอีกไม่ช้านานบรรดาโรงงานที่มีสายการผลิตแบบกิจวัตร (Routine factory) และบรรดางานที่มีลักษณะการทำงานแบบเสมียนจะถูกทำให้กลายเป็นงานที่ถูกทดแทนได้โดยเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติสมัยใหม่ ในขณะเดียวกัน ก็จะมียานประเภทใหม่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ การออกแบบและการสร้างนวัตกรรม เขาทำนายไว้ตั้งแต่เมื่อทศวรรษที่ 1960 ว่า จะมีคนจำนวนมากที่มีฝีมืออยู่ในระดับมืออาชีพจะเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบกระบวนการผลิตและออกแบบการบริหารจัดการ (Herbert, 1969) ต่อมาศาสตราจารย์โรเบิร์ต รีช (Robert Reich) (Reich, 1991) ได้พัฒนาต่อยอดแนวคิดเรื่องนี้ แล้วรีชเรียกงานลักษณะเหล่านี้ว่า เป็นงานของพวก “นักวิเคราะห์เชิงสัญลักษณ์” (Symbolic analysts) อันหมายถึง บุคลากรที่เป็นผู้ทำหน้าที่คิดออกแบบและจัดการสัญลักษณ์ในวิชาชีพต่างๆ เช่น โปรแกรมเมอร์ คือ นักวิเคราะห์และออกแบบ

สัญลักษณ์ในวิชาชีพด้านคอมพิวเตอร์ นักออกแบบผลิตภัณฑ์ ก็คือ นักวิเคราะห์ ออกแบบและ พัฒนาผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานของสัญลักษณ์ที่สื่อความเข้าใจกันในเฉพาะกลุ่มของนักออกแบบ เป็นต้น ปัจจุบันมีหลายคนเรียกบรรดานักวิเคราะห์สัญลักษณ์เหล่านี้ว่า “คนงานความรู้” (Knowledge workers) (Barbrook, 2006)

นักสังคมวิทยา Steve Brint และ Steve Barley ประมาณการว่า ในช่วงทศวรรษ 2000 นี้ สหรัฐอเมริกาจะมีคนงานความรู้ประมาณร้อยละ 30 ถึง 35 ของแรงงานทั้งหมดและจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (อ้างอิงใน สมบัติ กุสุมาวดี, 2552, น.5) ในปี 2004 บรรดาผู้เชี่ยวชาญแห่งสหรัฐอเมริกาได้ ร่วมกันสรุปเป็นประเด็นแนวโน้มที่สำคัญของอเมริกาและตีพิมพ์ใน New York Time ว่า ทศวรรษที่ผ่านมามีการจ้างงานที่มีขนาดใหญ่ที่สุดจะอยู่ในกลุ่มวิชาชีพที่ต้องอาศัยทักษะของมนุษย์ และมีเชาวน์ปัญญาทางอารมณ์ (EQ) เช่น พยาบาลและนักกฎหมาย และบรรดางานที่ต้องใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เช่น นักออกแบบ สถาปนิก และช่างถ่ายภาพ การค้าและเทคโนโลยีจะเป็นตัวเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างลึกซึ้ง ไม่ว่าเราจะชอบหรือไม่ก็ตาม ชาวอเมริกาจะมีชีวิตที่ดีขึ้นหากใช้ความพยายามที่จะยกระดับขีดความสามารถของมนุษย์ (Human talent) ให้สูงขึ้น และนี่คือที่ๆ อนาคตของเราจะอยู่ที่นั่น

Frank Levy และ Richard Murnane สองนักเศรษฐศาสตร์ได้เขียนหนังสือเรื่อง The New Division of Labor (2004) (Levy & Murnane 2004) ได้สังเกตการณ์อย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้เกิดขึ้นในประเภทและลักษณะของงานที่มนุษย์ทำในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา หลังจากได้ใช้ข้อมูลอย่างกว้างขวางจาก Dictionary of Occupational Titles ของกระทรวงแรงงานแห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีรายละเอียดอย่างมากเกี่ยวกับอาชีพต่างๆ ประมาณ 12,000 อาชีพ (Occupations) ในสหรัฐอเมริกา ทั้งคู่พบว่าสามารถจำแนกงานต่างๆ ออกมาเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

- งานที่ต้องใช้ความคิดแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert thinking)
- งานที่ต้องมีการสื่อสารแบบซับซ้อน (Complex communication)
- งานที่ต้องใช้การคิดแบบกิจวัตร (Routine cognitive tasks)
- งานที่ต้องใช้ฝีมือประกอบเป็นกิจวัตร (Routine manual tasks)
- งานที่ต้องใช้ทักษะแบบไม่เป็นกิจวัตร (Nonroutine manual tasks)

จากการคาดการณ์ของ Levy และ Murnane พบว่า งานที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างมาก คือ งานที่ต้องใช้ความคิดแบบผู้เชี่ยวชาญ และงานที่ต้องใช้การสื่อสารแบบซับซ้อน ในขณะเดียวกันงานที่ต้องใช้ทักษะแบบไม่เป็นกิจวัตร ก็ยังมีความโดดเด่นและมีรายได้สูง แต่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความชำนาญเป็นพิเศษ ซึ่งงานเหล่านี้คือ งานสำหรับกลุ่มคนที่เรียกว่า “ชนชั้นสร้างสรรค์” (Creative class)

หากได้ลองนำเอาแนวคิดพื้นฐาน 3 ประการดังต่อไปนี้มาหลอมรวมกัน ได้แก่ 1) ความสร้างสรรค์ คือ แหล่งที่มาที่สำคัญที่สุดของความมั่งคั่งในโลกยุคสมัยใหม่ 2) ที่ซึ่งมนุษย์ทุกคน คือ สิ่งมีชีวิตที่สร้างสรรค์ 3) โลกยุคใหม่คือ ที่ซึ่งมนุษย์ทุกคนแห่งให้คุณค่าความสำคัญอย่างสูงกับการร่วมอยู่ในการทำงานที่เต็มไปด้วยความสร้างสรรค์ร่วมกัน หากตรรกะทั้ง 3 ประการดังกล่าวถูกหลอมรวมกันเป็นความคิดชุดเดียวกันได้แล้ว เกิดการโยกเปลี่ยนสู่กระบวนทัศน์ชุดใหม่ (Paradigm shift) เชื่อว่า จะได้เริ่มเห็นขอบข่ายของการเปลี่ยนแปลงอันไพศาลทางเศรษฐกิจสังคม

เมื่อได้ทบทวนวรรณกรรมเบื้องต้นว่า ด้วยทิศทางของคลื่นเศรษฐกิจสังคมระดับโลกรวมถึงแนวทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศไทย ทำให้พบว่า กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับโลกและระดับชาติกำลังจะแปลงรูปจากคลื่นสังคมเศรษฐกิจแบบอุตสาหกรรมที่มุ่งการผลิตและการให้บริการขนาดใหญ่ (Mass production) อันเป็นสังคมเศรษฐกิจที่มุ่งใช้ทรัพยากรอย่างเข้มข้นและเป็นการผลิตบนฐานของแรงงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะหรือจินตนาการขั้นสูง สังคมโลกกำลังจะก้าวเข้าสู่แบบแผนทางเศรษฐกิจสังคมรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์อย่างเข้มข้น กล่าวโดยสรุปก็คือ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) ในอนาคตจะวัดกันที่ระดับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมของคนและองค์กร คำถามนี้นำมาสู่ประเด็นในการศึกษาวิจัยก็คือ

- 1) ภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยมีส่วนของ “อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์” มากน้อยเพียงใด มีบริษัทห้างร้านที่มุ่งเน้นและยึดถือเรื่องของการสร้างสรรค์ให้เป็นยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ พันธกิจหลักขององค์กร มากน้อยเพียงใด มีองค์กรใดบ้าง
- 2) สัดส่วนของกลุ่มแรงงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นหลักในการทำงาน (Creative class) มีมากน้อยเพียงใด (เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มแรงงานประเภทอื่นๆ) ในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย

- 3) คำถามในแง่มุมมองของวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การคือ องค์การในภาคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ควรมีหลักการแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การอย่างไร จึงจะทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีองค์กรใดบ้างในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การจนประสบผลสัมฤทธิ์ในเชิงการสร้างโครงสร้างขององค์กร องค์กรเหล่านี้มีแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การอย่างไร ที่สามารถใช้เป็นบทเรียนสำหรับองค์กรอื่นที่จะเรียนรู้และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานุคลากรและองค์กรของตนเองต่อไป

สำหรับการศึกษาวิจัยนี้ จะมุ่งเน้นทำวิจัยเพื่อแสวงหาข้อค้นพบและความรู้ในหัวข้อที่ 3) กล่าวคือ “องค์การในภาคเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของประเทศไทยควรมีหลักการแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การอย่างไร ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรเชิงสร้างสรรค์”

กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การของบริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้แนวคิดกงล้อการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Activity Areas Wheel) (Pace, Smith & Mills, 1991) พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยมีแนวคิดหลักที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ จะต้องมียอดประกอบที่สำคัญ 4 ประการได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมตามแนวทางขององค์การในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ 2) มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมตามแนวทางขององค์การในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยในระบบนี้มักจะประกอบด้วยระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมตามแนวทางของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ มีระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกระตุ้นจูงใจในการทำงาน มีระบบบุคลากรสัมพันธ์ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานเพื่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรตามแนวทางขององค์การเชิงสร้างสรรค์ มีระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 3) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ ที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างทันสมัย มีความคิดสร้างสรรค์ และ
- 4) มีการปรับปรุงพัฒนาองค์การให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์



ภาพ แสดงกรอบแนวคิดเพื่อการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การของบริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

วิธีการศึกษาวิจัย

วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร (Documentary study) ค้นหาข้อมูลจากนโยบาย บทความ วารสาร เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการศึกษภาคสนาม (Field study) โดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีบทบาทในการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การ และการสำรวจความคิดเห็นด้วยวิธีการทอตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับการเก็บและรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากรเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งการสังเกตการณ์ (Observation) การทำงานในองค์กร เพื่อที่จะได้รับรู้และทำความเข้าใจข้อมูลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้นในกลุ่มบริษัทชั้นนำที่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ 4 กลุ่มหลัก (ใช้การจัดประเภทอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของไทยตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ซึ่งใช้การจัดประเภทโดยยึดรูปแบบของ UNCTAD เป็นกรอบ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ มรดกทางวัฒนธรรม (Heritage or Cultural Heritage) ศิลปะ

(Arts) สื่อ (Media) และงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation)) และ 15 กลุ่มย่อยตามแนวทางการจำแนกกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 10 องค์กร การคัดเลือกกลุ่มประชากรที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการเลือกกลุ่มประชากรแบบเจาะจง (Purposive) และสมัครใจ (Voluntary) กล่าวคือ เป็นองค์กรที่แสดงเจตจำนงยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยและให้ผู้วิจัยใช้บุคลากรและผู้บริหารในองค์กรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาและยินดีที่จะให้เผยแพร่ข้อมูลผลการศึกษา โดยมีองค์กรที่ยินดีเข้าร่วมในการศึกษาครั้งนี้รวมทั้งสิ้น 10 องค์กรจำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

ตาราง แสดงประเภทและจำนวนองค์กรที่ยินดีเข้าร่วมในการศึกษาครั้งนี้

มรดกทางวัฒนธรรม (Heritage)	ศิลปะ (Arts)	สื่อ (Media)	สร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation)
1 องค์กร	2 องค์กร	2 องค์กร	5 องค์กร

การศึกษานี้แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- (1) การสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น
- (2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นไปทำการเก็บข้อมูลการบริหารจัดการบุคลากรสร้างสรรค์ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองผู้บริหารองค์กร
- (3) การสำรวจด้วยวิธีการทอแบบสอบถาม โดยการนำผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากมุมมองของผู้บริหารองค์กร ไปทำการสอบถามเชิงสำรวจความคิดเห็นการบริหารจัดการบุคลากรในมุมมองบุคลากรของเชิงสร้างสรรค์

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะนำเอาผลการศึกษาที่ได้จาก 3 ขั้นตอนนั้นมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เห็นถึงมุมมองของการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม จากทั้งมุมมองของผู้บริหาร และความคาดหวังของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรเชิงสร้างสรรค์

ผลการศึกษา

การรายงานผลการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การของบริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ จะรายงานผลการศึกษาจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

1) กลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage)

ก. วิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร การศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรมีมุมมองที่เห็นสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม มีวิสัยทัศน์ นโยบายมุ่งเน้นให้บุคลากรผลิตผลงานและมีการบริการอย่างมีคุณภาพ และให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงาน

ข. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

○ การสรรหาและคัดเลือก มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม เลือกรับพนักงานที่เป็นคนท้องถิ่น และเป็นคนที่เปิดรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน ได้แก่ การทดลองงาน การสัมภาษณ์ และการพิจารณาผลงานในอดีต

○ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม มีวิธีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ

○ การบริหารพนักงานสัมพันธ์ การศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม มีการบริหารพนักงานสัมพันธ์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานโดยการจัด กิจกรรมท่องเที่ยว

และ กิจกรรมสังสรรค์ อย่างไรก็ตาม มีมุมมองที่ผู้บริหารยังทำได้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรกล่าวคือ พนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้องค์กร เพิ่มกิจกรรมด้านสุขภาพ มากขึ้น

- ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารยังทำได้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม ยังขาดการจัดการด้าน HRIS ที่ชัดเจน สำหรับความเห็นของพนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้ องค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ด้วยการพัฒนาระบบ เช่น ระบบการแจ้งลาหยุด ระบบการจัดการความรู้ และระบบการลงตารางนัดหมาย เป็นต้น

ค. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานโดยใช้วิธีการเรียนรู้จากลงมือปฏิบัติ และการสอนงานโดยหัวหน้างาน อย่างไรก็ตาม ยังมีมุมมองที่ผู้บริหารยังทำได้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้องค์กร เพิ่มวิธีการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้จากเรื่องเล่าความสำเร็จ และบทเรียนความผิดพลาดของผู้มีประสบการณ์ ฯลฯ

ง. การพัฒนาองค์กร (OD)

- การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม มีการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานในเรื่องของ สภาพอากาศ และพื้นที่สีเขียว อย่างไรก็ตาม มีมุมมองที่ผู้บริหารยังทำได้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้ องค์กรเพิ่มการให้ความสำคัญในเรื่องความสว่าง

- การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมี ความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานในเรื่องของการให้อิสระทางความคิด และการให้โอกาสทดลองแนวทางการทำงานใหม่ๆ

2) กลุ่มศิลปะ (Arts)

- ก. วิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์องค์กร ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมี ความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มศิลปะมีนโยบายมุ่งเน้นให้ผลิตผลงานอย่างมีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม มีมุมมองที่ผู้บริหารยัง ทำได้ไม่สอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ ในมุมมองของพนักงานคาดหวังองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างชื่อเสียงให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น

ข. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

- การสรรหาและคัดเลือก ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมี ความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มศิลปะเลือกรับพนักงานที่มีความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะทางและเป็นคนที่มีความอดทน สามารถทำงานหนัก และรับแรงกดดันจากเป้าหมายงานที่ทำขายได้ดี และเปิดรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน ได้แก่ การทดลองงาน การสัมภาษณ์ และการพิจารณาผลงานในอดีต
- การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมี ความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มศิลปะมีวิธีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน ได้แก่ เงินเดือน

- การบริหารพนักงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มศิลปะมีการบริหารพนักงานสัมพันธ์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน โดยการจัด กิจกรรมด้านสุขภาพ กิจกรรมสังสรรค์ และกิจกรรมด้านศิลปะบันเทิง อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้องค์กร เพิ่มกิจกรรมท่องเที่ยวมากขึ้น
- ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มศิลปะมีการจัด HRIS ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานด้วยการมีระบบ แจ้งลาหยุด ระบบการจัดการความรู้ และการเบิกค่าล่วงเวลา
- ค. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มศิลปะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานโดยใช้วิธี การเรียนรู้จากลงมือปฏิบัติ การระดมสมองในการคิดงานร่วมกับทีมงาน และการสอนงานโดยหัวหน้างาน
- ง. การพัฒนาองค์กร
 - การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มศิลปะมีความคาดหวังให้องค์กร เพิ่มการให้ความสำคัญในเรื่อง ความสว่าง และพื้นที่สีเขียว
 - การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ

องค์กรในกลุ่มศิลปะมีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานในเรื่องของ การให้โอกาสทดลองแนวทางการทำงานใหม่ๆ อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานยังคาดหวังให้องค์กร เพิ่มการให้ความสำคัญในเรื่อง การเปิดโอกาสให้สามารถทำงานผิดพลาดได้บ้าง

3) กลุ่มสื่อ (Media)

ก. วิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์องค์กร ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มสื่อมีนโยบายมุ่งเน้นให้ผลิตผลงานอย่างมีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ ในมุมมองของพนักงาน คาดหวังให้องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างชื่อเสียงให้กับพนักงานด้วย

ข. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

○ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มสื่อเลือกรับพนักงานที่มีทักษะการสื่อสารกับคนได้หลากหลายประเภท สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในระยะยาวเหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้องค์กรลดความเข้มข้นในการพิจารณาคุณสมบัติด้านการมีความอดทนสามารถทำงานหนัก และรับแรงกดดันจากเป้าหมายงานที่ท้าทายได้ดี สำหรับวิธีการคัดเลือกบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ

องค์กรในกลุ่มสื่อใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน ได้แก่ การสัมภาษณ์ และการพิจารณาผลงานในอดีต อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้องค์กร เพิ่มวิธีการ การทดลองงาน

- การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มสื่อมีวิธีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ และค่าจ้างรายชิ้นงาน
- การบริหารพนักงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มสื่อมีการบริหารพนักงานสัมพันธ์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานโดยการจัด กิจกรรมสังสรรค์ กิจกรรมท่องเที่ยว และกิจกรรมด้านสุขภาพ
- ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (HRIS) ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มสื่อมีการจัด HRIS ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานด้วยการมีระบบ แจ้งลาหยุด และการลงตารางนัดหมาย อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้องค์กรมีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้

ค. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรใน

กลุ่มสื่อมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานโดยใช้วิธีการเรียนรู้จากลงมือปฏิบัติ การสอนงานโดยหัวหน้างาน และการระดมสมองในการคิดงานร่วมกับทีมงาน

ง. การพัฒนาองค์การ

- การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มสื่อมีความคาดหวังให้องค์กรเพิ่มการให้ความสำคัญในเรื่องปริมาณพื้นที่ในการทำงาน พื้นที่สีเขียว และสีสันทนการตกแต่งภายในในที่ทำงาน
- การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มสื่อมีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่อยู่ในเกณฑ์มาก ทั้งในเรื่องของการให้อิสระทางความคิด การให้โอกาสทดลองแนวทางการทำงานใหม่ๆ และการเปิดโอกาสให้สามารถทำงานผิดพลาดได้บ้าง

4) กลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation)

- ก. วิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์องค์กร ผลการศึกษาพบว่า ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงานในมุมมองของพนักงานคาดหวังให้องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างชื่อเสียงให้กับพนักงาน การผลิตผลงานอย่างมีคุณภาพ และความสุขกับการทำงาน

ข. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

- การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน เลือกรับพนักงานที่มีความ

อดทน สามารถทำงานหนัก และรับแรงกดดันจากเป้าหมายงานที่ท้าทายได้ดี อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้องค์กร เพิ่มความเข้มข้นในการพิจารณาคุณสมบัติด้านความสามารถและประสบการณ์เฉพาะทางการเปิดรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในด้านวิธีการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน ใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การทดลองงาน และการพิจารณาผลงานในอดีต

- การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน มีวิธีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้องค์กร เพิ่มการจ่ายค่าล่วงเวลา

- การบริหารพนักงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มการสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน มีการบริหารพนักงานสัมพันธ์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานโดยการจัด กิจกรรมด้านสุขภาพ กิจกรรมท่องเที่ยว และกิจกรรมสังสรรค์

○ ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มการสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน มีการจัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานด้วยการมีระบบการเบิกค่าล่วงเวลา ระบบการจัดการความรู้ การลงตารางนัดหมาย และแจ้งลาหยุด

ค. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มการสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานโดยใช้วิธีการเรียนรู้จากลงมือปฏิบัติ และการระดมสมองในการคิดงานร่วมกับทีมงาน อย่างไรก็ตาม ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มนี้มีความคาดหวังให้องค์กรเพิ่มวิธีการสอนงานโดยหัวหน้างาน

ง. การพัฒนาองค์กร (OD)

○ การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานในกลุ่มการสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน มีความคาดหวังให้องค์กรเพิ่มการให้ความสำคัญในเรื่องปริมาณพื้นที่ในการทำงาน สภาพอากาศ ความสว่าง พื้นที่สีเขียว และสีสันทัดตกแต่งภายในที่ทำงาน

○ การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า มุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรในกลุ่มการสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่อยู่ในเกณฑ์มาก ทั้งในเรื่องของ การให้อิสระทางความคิด การให้

โอกาสทดลองแนวทางการทำงานใหม่ๆ และการเปิดโอกาสให้สามารถทำงานผิดพลาดได้บ้าง

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

ผลจากการศึกษาองค์กรในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) กลุ่มศิลปะ (Arts) กลุ่มสื่อ (Media) และกลุ่มการสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) ผู้วิจัยได้ข้อสรุปทางวิชาการจากการเก็บข้อมูลมุมมองของผู้บริหาร และมุมมองของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ นำมาสังเคราะห์เป็นข้อเสนอแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรสร้างสรรค์โดยเน้นในเรื่อง วิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์องค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และการพัฒนาองค์การ (OD) ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์องค์การ บริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ทุกกลุ่มควรเน้นเรื่องการผลิตผลงานและมีการบริการอย่างมีคุณภาพเป็นอันดับแรก โดยกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) กลุ่มศิลปะ (Arts) กลุ่มสื่อ (Media) เน้นประเด็นนี้ได้ดีและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร แต่ในส่วนของกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) ต้องเพิ่มการให้ความสำคัญในประเด็นนี้เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

อีกประเด็นที่กลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ควรให้ความสำคัญเพิ่ม คือ การเน้นการสร้างชื่อเสียงให้กับพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มศิลปะ (Arts) กลุ่มสื่อ (Media) และกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

ประเด็นสุดท้ายในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) ที่ต้องอาศัยการสั่งสม บ่มเพาะ การมีรากเหง้าวัฒนธรรม รวมไปถึงกลุ่มการสร้างสรรค์ตาม

ลักษณะงาน (Functional Creation) ที่ผลิตหรือชิ้นงานต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนกว่าจะถึงผู้บริโภค องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องเพิ่มการให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงานของบุคลากร เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งความสุขของแต่ละที่นั้นแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะขององค์กร

2) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

- การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร บริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) กลุ่มศิลปะ (Arts) และกลุ่มการสร้างสรรคตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรเน้นการค้นหามูลค่าที่มีคุณสมบัติพื้นฐานในเรื่องการเปิดรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดย กลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) กลุ่มศิลปะ (Arts) สามารถทำได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน แต่ในส่วนของกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรเพิ่มการให้ความสำคัญเน้นในประเด็นนี้เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

ในกลุ่มศิลปะ (Arts) กลุ่มสื่อ (Media) และกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรเน้นการค้นหามูลค่าที่มีคุณสมบัติพื้นฐานในเรื่องการมีความอดทน สามารถทำงานหนัก และรับแรงกดดันจากเป้าหมายงานที่ทำทนายได้ดี แต่ในส่วนของกลุ่มสื่อ (Media) บุคลากรคาดหวังให้ลดระดับแรงกดดันลงมา

ในส่วนของกลุ่มศิลปะ (Arts) และ กลุ่มการสร้างสรรคตามลักษณะงาน (Functional Creation) เน้นการค้นหามูลค่าที่มีคุณสมบัติพื้นฐานในด้านการมีความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะทาง แต่ในส่วนของกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรเพิ่มการให้ความสำคัญ

เน้นในประเด็นนี้เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงานสุดท้ายกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น กลุ่มสื่อ (Media) ที่ต้องติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นหลากหลายกลุ่ม ต้องการบุคลากรที่มีพื้นฐานในด้านทักษะการสื่อสารกับคนได้หลากหลายประเภท สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในระยะยาว และกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) ที่ต้องการบุคลากรที่เป็นคนท้องถิ่นเพื่อให้มีจิตวิญญาณที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและลักษณะเฉพาะของพื้นที่

สำหรับวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร บริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ทุกกลุ่มควรมีวิธีการคัดเลือกที่เน้น การทดลองงาน การสัมภาษณ์ และการพิจารณาผลงานในอดีต ซึ่งทำได้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเกือบทุกประเด็น ยกเว้นองค์กรในกลุ่มสื่อ (Media) ที่ ควรเพิ่มการให้ความสำคัญเน้นในประเด็นเรื่องการทดลองงานเนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

- การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ บริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ทุกกลุ่มควรมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งทำได้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเกือบทุกประเด็น แต่สำหรับกลุ่มศิลปะ (Arts) และกลุ่มสื่อ (Media) ซึ่งมีผลงานเป็นชิ้นงานที่จับต้องได้ควรมีการให้ค่าตอบแทนเป็นค่าจ้างรายชิ้นงานด้วย ในส่วนของกลุ่มการสร้างสรรคตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรเพิ่มวิธีการจ่ายค่าตอบแทนด้วยการจ่ายค่าล่วงเวลา เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน
- การบริหารพนักงานสัมพันธ์ บริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ทุกกลุ่มควรมีวิธีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ ในด้านกิจกรรมท่องเที่ยว กิจกรรมสังสรรค์ และกิจกรรมด้านสุขภาพ ซึ่งทำได้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเกือบ

ทุกประเด็น ในส่วนของกลุ่มศิลปะ (Arts) ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในกิจกรรมการท่องเที่ยว และในส่วนของกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) ควรให้ความสำคัญควรเพิ่มการให้ความสำคัญในกิจกรรมด้านสุขภาพ เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

ในส่วนของกลุ่มศิลปะ (Arts) และกลุ่มสื่อ (Media) ควรมีการจัดกิจกรรมด้านศิลปะบันเทิงซึ่งปัจจุบันทำได้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

- ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) บริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ทุกกลุ่มควรมีระบบ HRIS ที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการแจ้งลาหยุด และระบบการจัดการความรู้ โดยกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในการพัฒนาทั้งสองระบบดังกล่าว เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน ในส่วนของกลุ่มสื่อ (Media) ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

ในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) กลุ่มสื่อ(Media) และกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรมีระบบการลงตารางนัดหมาย โดยกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบดังกล่าวเนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

ในส่วนของกลุ่มศิลปะ (Arts) และกลุ่มสื่อ (Media) ควรมีระบบการเบิกค่าล่วงเวลาซึ่งปัจจุบันทำได้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

- 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) บริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ทุกกลุ่มควรมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการเรียนรู้งานจากลงมือปฏิบัติ และการสอนงานโดยหัวหน้างานซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ทำได้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ยกเว้น กลุ่มการสร้างสรรคตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรเพิ่มการให้

ความสำคัญในเรื่องของการสอนงาน เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

ในกลุ่มศิลปะ (Arts) กลุ่มสื่อ (Media) และกลุ่มการสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรมีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการระดมสมองในการคิดงานร่วมกับทีมงาน ซึ่งใน 3 กลุ่มนี้สามารถทำได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน

ในส่วนของกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในเรื่องการเรียนรู้จากเรื่องเล่าความสำเร็จ และบทเรียนความผิดพลาดของผู้มีประสบการณ์ เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

4) การพัฒนาองค์การ (OD)

- การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน องค์การเชิงสร้างสรรค์ทุกกลุ่มควรให้ความสำคัญกับเรื่องของสภาพอากาศ โดยองค์กร 3 ใน 4 กลุ่ม สามารถทำได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน ยกเว้นกลุ่มการสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) ที่ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในประเด็นนี้ เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

องค์การเชิงสร้างสรรค์ทุกกลุ่มควรให้ความสำคัญกับเรื่องของพื้นที่สีเขียว แต่มีเพียงองค์กรในกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) ที่สามารถทำได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน ในอีก 3 กลุ่ม ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในประเด็นนี้เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

กลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) กลุ่มศิลปะ (Arts) และกลุ่มการสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในเรื่องความสว่าง เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

กลุ่มสื่อ (Media) และกลุ่มการสร้างสรรคตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในเรื่องปริมาณพื้นที่ในการทำงาน และสีสันทันการตกแต่งภายในสถานที่ทำงาน เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

- การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน องค์การเชิงสร้างสรรค์ทุกกลุ่มควรให้ความสำคัญกับเรื่องของการให้โอกาสทดลองแนวทางการทำงานใหม่ๆ โดยทุกกลุ่ม สามารถทำได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน

กลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) กลุ่มสื่อ (Media) และกลุ่มการสร้างสรรคตามลักษณะงาน (Functional Creation) ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของการให้อิสระทางความคิด โดยทั้ง 3 กลุ่ม สามารถทำได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน

กลุ่มศิลปะ (Arts) และกลุ่มสื่อ (Media) ควรให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้สามารถทำงานผิดพลาดได้บ้าง โดยกลุ่มศิลปะ (Arts) สามารถทำได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน แต่ในส่วนของกลุ่มสื่อ (Media) ควรเพิ่มการให้ความสำคัญในประเด็นนี้เนื่องจากยังไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

บทส่งท้าย จุดเริ่มต้นของการเริ่มต้น

การศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การของบริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์นี้ เป็นเพียงหนึ่งในความพยายามขั้นเริ่มต้นที่ต้องการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ และแนวทางเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนผ่านของระบบเศรษฐกิจและสังคมรูปแบบใหม่ที่กำลังค่อยๆ เริ่มก่อตัวขึ้นมา ในขณะที่ประเทศไทยกำลังต่อสู้ดิ้นรนเพื่อการยกระดับตัวเองให้หลุดพ้นจาก “กับดักของประเทศที่มีรายได้ปานกลาง” แนวทางของการพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ถือเป็นทางออกหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยในอนาคต

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เปรียบเสมือนการริเริ่มก่อร่างสร้างทางสำหรับการศึกษาวิจัยที่ก้าวหน้าและลงลึกต่อไปในอนาคต ยังมีอีกหลายประเด็นที่ควรนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปทำการศึกษาวิจัยให้ลึกซึ้งและใช้กรณีศึกษาที่หลากหลาย รวมทั้ง กลุ่มประชากรที่มีปริมาณกว้างใหญ่มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อการพัฒนายกระดับองค์ความรู้ใหม่และแนวทางการปฏิบัติรูปแบบใหม่ๆ เพื่อการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การอย่างสร้างสรรค์ในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- สมบัติ กุสุมาวดี. (2552). เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ชนชั้นและทุนมนุษย์สร้างสรรค์ บททดลองนำเสนอทางความคิดเพื่อเตรียมการวิจัย ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ ปี 2552 เรื่อง ทุนมนุษย์กับการพัฒนา* (น.5). กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- Barbrook, R. (2006). *The Class of the New (paperback ed.)*. London: OpenMute.
- Christensen, C.M. (2003). *The innovator's dilemma: the revolutionary book that will change the way you do business*. NY: HarperCollins.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, 84(12), 96-101.
- Florida, R. & Martin, R. (2009). We can ride the crisis out - on a wave of our own inventiveness. Retrieved February 10, 2009, from www.creativeclass.com
- Florida, R. (2007). *The Flight of Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Herbert, S. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.

Levy, F. & Murnane, R. (2004). *The New Division of Labor: How Computers are Creating the Next Job Market*. NJ: Princeton University Press.

Pace, W.R., Smith, P.C. & Mills, G.E. (1991). *Human Resource Development: The Field*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.

Reich, R. (1991). *The work of nations: preparing ourselves for 21st century capitalism*. NY: Alfred A. Knopf.

The Best Performers. (2009). *Business Week*. Retrieved February 12, 2009, from <http://www.bloomberg.com/news/articles/2005-04-03/the-best-performers>