

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์:

กรณีศึกษา บริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ

Creative Human Resource Management:

A Case Study of Index Creative Village Co, Ltd.

พิมพลีจิตทองรอด*

Phimlikid Tongrod

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขการบริหารบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ของบริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้คือ ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ โดยมีหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้วิธีการสัมภาษณ์ เป็นการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ผลการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ นั้นมีความเฉพาะในรูปแบบขององค์กรเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีความแตกต่างจากองค์กรที่มีการบริหารงานแบบที่เน้นผลงาน หรือองค์กรเปี่ยมสุขจากการศึกษาพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์นั้นมีความหลากหลายเกิดจากหลายปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์กรเกิดเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แต่หลักการสำคัญที่ยึดถือคือ การ

* สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยเน้นการบริหารโดยเน้นบริหารตามวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยในประเด็นของวัฒนธรรมองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์คือ “Work Hard Play Hard” อีกทั้งยังมีการนำความเป็นองค์กรสุขภาวะ มาเป็นนโยบายสำคัญในการบริหารจัดการซึ่งช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เน้นสร้างความผูกพันของพนักงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร บริษัทมุ่งเน้นสิ่งที่ทำได้ดีคือ นวัตกรรม สร้างปัญญา เพิ่มคุณค่า ทำได้จริง ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยนำการเรียนรู้จากการทำงาน มีการเน้นการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรโดยเน้นการสื่อสารสองทาง

ในด้านปัจจัยอื่นๆที่สนับสนุนการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ บริษัท อินเด็กซ์ริโอทีพีวิลเลจ นั้นมีอีกหลายประเด็นอาทิเช่น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำแต่ในการบริหารกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรก็เหมือนกับองค์กรประเภทอื่นๆ แต่ที่น่าสนใจคือองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีโครงสร้างองค์กรแบบบนลงล่าง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควรนำไปศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

Abstract

This research has the objectives to study about creative human resource management including the factors to be creative organization, study about the recommendations, and the way to improve creative human resource management of Index Creative Village Co, Ltd.

Target groups used in this research are the executives and the employees from human resource department of Index Creative Village

Co, Ltd.. Object applied in the research is interviews. The data collection focuses on in-depth interview and focus group.

The result of the research found that human resource management of Index Creative Village Co, Ltd. is particular in the format of creative organization. There is difference from the organization that work or focus on emphasizes of works or the happy organization. The result found that creative human resource management has the variety. It comes from many factors that support to be creative organization but important principle that holds on is strategic human resource management by emphasize on the vision of the organization. In the culture of the organization has the identity is “Work Hard Play Hard” and also include “Healthy Organization” to be the important policy. It will support the work as team and the environment in the work. From the culture of the organization, the organizations also focus on “Employee Engagement”. The organization focus on the things can do are innovation, intelligence, acquire knowledge, can do the real. About training and development, the organization focuses on “Work-based Learning” and “Two-way Communication”.

From the other factors that support to be creative human resource management that have many issue. For example, learning organization, work as the team, and leadership but the management all activities in the organization also similar with the other organization but the interesting thing is organization structure model (Top Down) which the factor that should induce in the further study.

Key Word: Human Resource Development, Creative Development

บทนำ

แนวคิดด้านการบริหารงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนั้นมีความหลากหลายในการบริหารงานมากกว่าในอดีตซึ่งเดิมทีหากกล่าวถึงการบริหารงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมนุษย์จะถูกมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายภายในองค์กรต่อมามนุษย์ได้กลายเป็นสินทรัพย์ขององค์กรหรือที่เรียกกันว่า “ทุนมนุษย์” (William R. Tracey อ้างใน อารมณ์ ชีวะเกรียงไกร, ม.ม.ป) และ William R. Tracey ได้ให้คำนิยามทุนมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย การให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อดึงเอาความรู้ทักษะศักยภาพของบุคลากรในองค์กรออกมาให้ได้มากที่สุดนั้นจึงทำให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความท้าทายมากยิ่งขึ้นการบริหารงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนี้เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจำเป็นต้องใช้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นยังหมายรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาองค์กรอีกด้วยจากความครอบคลุมของการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรนั้นได้ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมด้านการสรรหาพัฒนาธำรงรักษา รวมทั้งยังมีความเชื่อมโยงไปในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาคนั้นก็คือการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กรการศึกษาถึงนโยบายในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมมีความจำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ในทางกลับกันหากแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีคุณภาพหรือดำเนินแนวทางที่ผิดพลาดย่อมเกิดความเสียหายต่อองค์กรไม่มากก็น้อยไม่ว่าจะเป็นการได้

พนักงานไม่ตรงกับงานพนักงานทำงานไม่เต็มความรู้ความสามารถพนักงานลาออกจำนวนมากพนักงานทำงานได้ไม่ดีบริษัทอาจเกิดความไม่ปลอดภัยในการทำงานมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมกับพนักงานในบางครั้งอาจนำพวองค์กรไปสู่ศาลแรงงานเพราะการปฏิบัติที่ไม่ถูกกฎหมายความเสียหายดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าหากมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้วนั้นย่อมส่งผลดีกับองค์กรอีกทั้งยังสามารถนำพาวองค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

โลกปัจจุบันที่ไร้พรมแดนและการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีการสื่อสารและคมนาคม การแลกเปลี่ยนสินค้าจากที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่อยู่ห่างแสนไกลกลับเป็นเรื่องง่ายดายในปัจจุบัน ในเมื่อข้อจำกัดของการข้ามพรมแดน (International Trade) มิใช่อุปสรรคทางการดำเนินธุรกิจต่อไปผู้บริโภคหรือผู้ซื้อย่อมมีสิทธิเลือกสินค้าได้อย่างเสรีทั้งในด้านคุณภาพและราคาเศรษฐกิจสร้างสรรค์จึงเป็นแนวคิดหรือแนวปฏิบัติที่สร้างและเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการได้โดยไม่ต้องใช้ทรัพยากรมากนัก แต่เน้นการใช้ความคิด สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้นหลังจากเกิดแนวคิดเชิงมหภาค แนวคิดการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ก็ขยายตัวเข้าสู่ระดับอุตสาหกรรม เป็น อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Industry) และธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Business) (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2553) จากแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงหลังวิกฤตทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ของโลก (The Great depression) เมื่อปี 2553 ทำให้เกิดปรากฏการณ์ใหม่ที่เรียกว่า “เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์” (สมบัติ กุสุมาวลี, 2553) ซึ่งการดำเนินธุรกิจเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันซึ่งเศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นเศรษฐกิจที่ประกอบด้วยอุตสาหกรรมที่มีรากฐานมาจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ทักษะความชำนาญและความสามารถพิเศษ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความมั่งคั่งและเกิดขึ้นได้โดยที่สามารถส่งผ่านและส่งผ่านจากรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่ด้วยการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทยเริ่มต้นตัวและกำลังทำความเข้าใจกับกระแสนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) กันมากขึ้น หลังจากรัฐบาลประกาศ

เดินทางและสานต่อพร้อมผลักดันให้เป็นวาระแห่งชาติเพราะเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาประเทศทั้งยังเป็นประโยชน์ที่จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้เติบโตไปข้างหน้าจากตัวเลขการส่งออกอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของประเทศไทยเมื่อปี 2548 จะเห็นว่าประเทศไทยมีส่วนแบ่งในตลาดโลกคิดเป็นร้อยละ 1.3 จัดอยู่ในอันดับที่ 17 ของโลก และในช่วงปี 2543-2548 พบว่าไทยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี ซึ่งจัดอยู่ในอันดับที่ 4 ของเอเชีย ซึ่งอนาคตของประเทศไทยยังมีโอกาสที่จะเติบโตได้มากขึ้น รัฐบาลจึงพยายามอย่างมากทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างเพื่อที่จะสนับสนุนให้ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมองเห็นโอกาสร่วมกันในทิศทางเดียวกัน โดยตั้งเป้าไว้ว่า ในอีก 3 ปีนับจากนี้ อุตสาหกรรมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของไทยจะต้องเติบโตขึ้นเป็น 2 เท่า หรือประมาณ 1.8 แสนล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 20% ของค่า GDP ในปี 2555 (ณรงค์ชัย, 2554) เศรษฐกิจสร้างสรรค์สำหรับประเทศไทยเป็นแนวคิดที่สามารถต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ดังนั้นการสร้างองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อต่อยอดหรือประยุกต์กับองค์กรที่ต้องการพัฒนาต่อยอดองค์กรของตนเองเป็นองค์กรด้านสร้างสรรค์อีกด้วย

การศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์เป็น การศึกษาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่จัดเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์นอกจากนี้ยังรวมถึงศึกษาวัฒนธรรมองค์กรผู้นำ และวิสัยทัศน์ภายในองค์กรสร้างสรรค์อีกด้วย การศึกษารุ่นนี้เพื่อศึกษาไปถึงภายในองค์กรสร้างสรรค์ต่างๆว่าในงานด้านการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความแตกต่างหรือมีข้อเหมือนกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประเภทอื่นๆ หรือไม่

โดยกลุ่มเป้าหมายของการศึกษารุ่นนี้คือกลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษาบริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิล

เลจ โดยองค์กรนี้จะสามารถเป็นต้นแบบในการศึกษาถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ที่จะเป็นต้นแบบในการปรับใช้ในองค์กรอื่นที่ต้องการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์อีกด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงแนวทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์เพราะการที่องค์กรจะสามารถแข่งขันได้ภายในยุคปัจจุบันนั้นองค์กรล้วนต้องมีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ให้ออกมาในเชิงสร้างสรรค์การบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่เชื่อมโยงระหว่างองค์กรและบุคลากรดังนั้นการที่องค์กรจะขับเคลื่อนไปสู่การพัฒนาเชิงสร้างสรรค์นั้นต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วย

และในการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์กรณีศึกษาบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) ในครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวกับแนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาองค์กรวัฒนธรรมองค์กรภาวะผู้นำ นโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เศรษฐกิจสร้างสรรค์อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้งด้านแนวคิดความเป็นมา ตลอดจนกรณีศึกษาตัวอย่างที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยมีวัตถุประสงค์ในการทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ผู้ศึกษารู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและทรัพยากรมนุษย์การบริหารองค์กรองค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้เท่านั้น ซึ่งมีหัวข้อในการศึกษาวิจัยหลักได้แก่

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์

บริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) ปัจจุบันได้รับการยอมรับจากสถาบันชั้นนำทั้งต่างประเทศและในประเทศให้ได้รับรางวัลองค์กรหรืออุตสาหกรรมที่จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจเชิงสร้างสรรค์อีกทั้งบริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) มีความพร้อมด้าน นโยบายกลยุทธ์ด้านการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลโครงสร้างองค์กรวัฒนธรรมองค์กรงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมและการสนับสนุนของ
ผู้บริหารซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากร
มนุษย์เชิงสร้างสรรค์กรณีศึกษาบริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative
Village) โดยเป็นการวิจัยผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อสร้าง
กรอบแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและ
นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าใจถึงการบริหารงานกิจกรรมต่างๆในงานพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์วัฒนธรรมองค์กรผู้นำ
อีกด้วยซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการศึกษานี้มาประยุกต์ใช้ในการ
พัฒนาองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรเชิง
สร้างสรรค์สามารถต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิง
สร้างสรรค์กรณีศึกษาบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) ซึ่ง
มุ่งเน้นศึกษาแนวทางการบริหารบุคลากรเชิงสร้างสรรค์แนวทางการพัฒนาบุคลากร
เชิงสร้างสรรค์ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขสำหรับการบริหารงานพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ต่อไปการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ
(Qualitative Research) โดยใช้ การสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลใน
ประเด็นดังกล่าวแล้วนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อหาคำอธิบาย
เกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา และใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล

วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interviews) เพื่อหาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยมีหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้วิธีการสัมภาษณ์ (Interviews) เป็นการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยซักถามในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์กระบวนการในการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์โครงสร้างองค์กรผู้นำปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งเสริมการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์โดยสอบถามถึงกระบวนการในการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้ประเด็นที่ต้องการศึกษาโดยกำหนดผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารของบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village)

ประชากรกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหารฝ่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานของบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village)

2. ใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ให้มีความหลากหลายและสามารถเป็นตัวแทนของประชากรที่ดีโดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มคือ

วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกเป็นผู้บริหารฝ่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร จำนวนรวมทั้งสิ้น 3 ท่าน และพนักงานทั่วไปจำนวน 5 ท่านเพื่อตอบแบบสัมภาษณ์และใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกพนักงานฝ่ายงานบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เรื่องแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงสร้างสรรค์กรณีศึกษา:อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) แบ่งการสัมภาษณ์เป็น 3 ช่วงคือช่วงที่ 1.ช่วงเปิดการสัมภาษณ์ 2.ช่วงเนื้อหา3.ช่วงปิดการสัมภาษณ์และข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์โดยเนื้อหาในการสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์ถึงข้อมูลทั่วไปของบริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจข้อมูลเชิงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์และปัจจัยอื่นๆที่สนับสนุนการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์

ผลการศึกษา

ผลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารฝ่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรและพนักงานทั่วไปฝ่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรของบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) สามารถสรุปหลักการที่จะทำให้เกิดการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์เป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1. แนวทางจากข้อมูลทั่วไปของบริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village)

ตลอดระยะเวลาร่วม 20 ปีที่บริษัทฯ ได้ถือกำเนิดมานั้น บริษัทฯ เป็นผู้นำด้านการสร้างสรรค์และบริหารงานอีเว้นท์แบบครบวงจร มีการพัฒนาในการทำงานจนก้าวขึ้นเป็นบริษัทชั้นนำทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศ แม้การสร้างสรรค์ผลงานจะอยู่ในรูปแบบของการสื่อสารในทางกิจกรรมหรืออีเว้นท์ต่างๆ แต่การทำงานของ บริษัทจะเกิดขึ้นได้ก็เกิดจากการผสมผสานแนวทางการทำงานของผู้บริหารและพนักงานซึ่งเป็นแนวทางในการทำงานที่มีส่วนผสมของการบริหารเพื่อธุรกิจ มุ่งหวัง

กำไรและพัฒนาองค์กรโดยใช้หลักการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในโลกแห่งความสร้างสรรค์

2.แนวทางจากข้อมูลเชิงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์

2.1 นโยบายกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

นโยบายในองค์กรหรือกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงานและเป็นที่ต้องนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ในทุกๆ องค์กรผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์ในด้านนี้เพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งทำงานเพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล และเมื่อบุคคลมาทำงานนั้นก็ต้องมีการพัฒนาทั้งสุขภาพกาย พัฒนาจิตใจ และต้องพัฒนาทัศนคติของบุคคลในการทำงานด้วย และองค์กรนั้นจะต้องสรุปให้สมาชิกในองค์กรทำงานและอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

โดยด้านนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจนั้นสามารถสรุปเป็นประเด็นในด้านนโยบายคือ

1.วัฒนธรรมองค์การบริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองว่าพนักงานในองค์กรนั้นๆจะประพฤติปฏิบัติต่อกันในวัฒนธรรมขององค์การในลักษณะ “Work Hard Play Hard” คือเวลาทำงานก็ทุ่มเทให้งานประสบความสำเร็จอย่างจริงจัง เมื่อถึงเวลาพักผ่อนก็สนุกสนานเพื่อเสริมกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร

2. สร้างความเป็นองค์กรสุขภาพ (Healthy Organization) ซึ่งองค์กรถือว่ากระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความสามารถและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

3. การสรรหา (recruitment) องค์กรจะกระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติคุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น

4. สร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) คือองค์กรจะเสริมสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรให้มีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วมในองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ซึ่งองค์กรก็จะสนับสนุนหลายๆปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน

- เป้าหมายขององค์กร พนักงานทุกคนย่อมต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น เมื่อพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ มีส่วนทำให้องค์กรเติบโต เจริญรุ่งเรือง ย่อมทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจและอยากจะอยู่ในองค์กร มีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

- ผลตอบแทน ทุกคนย่อมทำงานเพื่อนำเอาผลตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการต่างๆ ไปใช้จ่ายในโลกส่วนตัวของตนเอง การที่พนักงานรู้สึกว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมต่อผลงาน ย่อมทำให้พนักงานพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาวต่อไป

- หัวหน้างานและเพื่อนสร้างบรรยากาศ ผู้คนที่แวดล้อมให้พนักงานรู้สึกมีความสุข ก็จะทำให้พนักงานพร้อมที่จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับสถานที่ทำงาน

5.สร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะองค์กรที่เป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นย่อมต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ตลอดเวลาเพื่อที่จะให้พนักงานต่อ ยอดองค์ความรู้ใหม่ๆตลอดเวลา

2.2 โครงสร้างองค์กร/วัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรของบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) ทำให้ทราบว่า ปรัชญาขององค์กร คือ ปรารถนาที่จะเห็นทั้งรอยยิ้มของลูกค้าที่มีความสุขและเห็นทั้งรอยยิ้มของทีมงานที่ทำงานอย่างมีความสุข บริษัทจะเน้นคนเป็นหลักจะไม่เน้นที่วัตถุหรือ

เครื่องมือเป็นหลัก ด้วยจำนวนพนักงานที่มีมากอยู่ แต่ถ้าพนักงานไม่มีใจทำงาน บริษัทก็จะเป็นบริษัทที่แห้งแล้ง พนักงานจะทำได้แต่เป็นหุ่นยนต์จะไม่ตอบสนองต่อปรัชญาองค์กร ทำให้การทำงานไม่บรรลุผลไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นทางบริษัทจะมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์เพื่อให้พนักงานมีใจที่เต็มเปี่ยมในการทำงาน แล้วพนักงานจะมีความสุขพอที่จะแบ่งให้คนอื่นด้วยการทำงานและการบริการที่ดี ซึ่งการที่จะทำให้พนักงานมีความสุขและสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรต้องมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ คือ การฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานต้องมีการฝึกอบรม ซึ่งแนวคิดการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์หากไม่มีการรอบคอบคิดอาจเป็นนวัตกรรมที่เป็นความฝัน ไม่เป็นจริง ดังนั้นทางบริษัทจึงมุ่งเน้นสิ่งที่ทำได้คือนวัตกรรม สร้างปัญญา เพิ่มคุณค่า ทำได้จริง คือเน้นการทำได้จริง สร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งการทำได้จริงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งการฝึกอบรมสามารถทำให้พนักงานคิดนอกกรอบได้ ทำให้เกิดนวัตกรรม เกิดการสร้างสรรค์ได้เร็วขึ้น สำหรับการประเมินผลการทำงานทางบริษัทจะนำนวัตกรรมและการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์เข้าสู่ระบบประเมินผล ซึ่งพนักงานที่สามารถสร้างสรรค์ตัวเองและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร ทางบริษัทจะมีทั้งรางวัลเป็นตัวเงินและกล่องให้มาเป็นตัวกระตุ้นอีกทาง โดยจะเน้นการไม่ฝืนธรรมชาติมนุษย์ หากมีการฝืนทำงานตามธรรมชาติก็จะกลายเป็นสังคมนิยม ทำดีก็จะเฉยๆทำแย่ก็เฉยๆ นวัตกรรมและสิ่งสร้างสรรค์จะไม่เกิด การสร้างนวัตกรรมจะต้องมีสิ่งกระตุ้นโดยผสมผสานระหว่างเงินและกล่องแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องดูวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ดูบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กรว่า สิ่งกระตุ้นแบบไหนจะเหมาะสมมากกว่า ในบางบริษัทการสร้างสรรคอาจไม่ใช้เงินเพราะมีการขายอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นบริษัทที่มีความท้าทายสูงๆอาจควรที่จะให้รางวัลเป็นตัวเงิน เพราะการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาจะช่วยปรับการทำงานในองค์กรได้มาก

3. กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 การออกแบบงาน

บริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจเล็งเห็นความสำคัญของการออกแบบงานแต่ไม่แตกต่างจากองค์กรทั่วไป ซึ่งบริษัทถือว่าการออกแบบงานเป็นกระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษารวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้นเพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อประยุกต์ใช้งานในการจัดการทรัพยากรขององค์กรได้ ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย หรือวิศวกรรมสำนักงาน ที่จะนำมาใช้ประกอบในการออกแบบและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงาน โดยการนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณา ร่วมกับความสัมพันธ์ของปริมาณและโครงสร้างของงาน ผลิตผล ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรประกอบกัน เพื่อให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด และบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นอกจากนี้การออกแบบงานที่ดีจะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ลดความเมื่อยล้า และลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานลงนอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและการวางแผนองค์กร ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานและสรีระของผู้ใช้ หรือการออกแบบงานตามหลัก “การยศาสตร์ (Ergonomics)” ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการแนะแนวอาชีพ (Vocational Counseling) ให้เหมาะสมแก่ลักษณะทางร่างกาย จิตใจ และสภาพความพร้อมของแต่ละบุคลากร ใช้ประกอบการให้คำปรึกษาและแนะแนวอาชีพแก่นักศึกษาและบุคคลทั่วไป

3.2 การวางแผนกำลังคน

บริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจมีการวางแผนกำลังคนโดยเน้นการสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรในอนาคต การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)

ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานจะแสดงคุณลักษณะและธรรมชาติของงานแต่ละชนิดตลอดจนบ่งชี้ถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานนั้นด้วย โดยในข้อมูลของงานจะถูกนำมาช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การคาดการณ์การวางแผน จนกระทั่งกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลของงานพร้อมทั้งข้อมูลอื่นมาใช้ประกอบการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน (Manpower) รวม และในแต่ละสาขาขององค์การ เพื่อที่จะวางแผนและกำหนดยุทธวิธีในการปฏิบัติตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานสามารถที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การได้เป็นอย่างดี โดนในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทศนคติ และมีความเหมาะสมในด้านต่างๆ เข้ามาร่วมงานกับองค์การ บริษัทอินเด็ก ศรีเอทีพี วิลเลจ นั้นมีการคัดเลือกดังนี้บริษัทอินเด็ก ศรีเอทีพีวิลเลจ มีมาตรฐานการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกรอบแรกคือ คัดเลือกจากคุณสมบัติเบื้องต้น คือ เลือกจากคะแนนการเรียนคะแนนภาษาอังกฤษและหลังจากนั้นเน้นการสัมภาษณ์เพื่อหาคนที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงาน

3.4 มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

บริษัทเน้นเรื่องการสร้างมนุษย์สัมพันธ์มากโดยเน้นไปที่การสนใจในตัวบุคคลอื่น การยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอบุคคลที่จะเป็นที่น่าสนใจแก่ผู้พบเห็นมากที่สุด และนานที่สุดก็คือ บุคคลที่มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ การเป็นผู้ฟังที่ดี การทำงานทุกอย่างย่อมมีอุปสรรคทั้งสิ้น แต่ถ้าหากว่าพวกเราทุกคนรู้จักสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์แล้ว เราก็จะสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.5 การสร้างทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กรการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน โดยมีกลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

โดยแนวความคิดแล้วท่านและเพื่อนร่วมทีมย่อมต้องการเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยมีท่านเป็นผู้นำทีม มีขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ท่านควรมานำใช้เพื่อให้บรรลุกระบวนการ ดังนี้

1. สร้างทีมย่อยๆ ขึ้นมาในการสร้างทีมต้องมีนักคิด นักจัดองค์กร นักปฏิบัติการ และอื่นๆ ซึ่งจะสนับสนุนซึ่งกันและกันและตรวจสอบกันเองเป็นไปตามความเหมาะสม

2. เห็นชอบในเป้าหมายสมาชิกทุกคนรู้ว่างานของตนคืออะไร มาตราฐานและเป้าหมายคืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด บุคลากรแต่ละหน่วยงานจะต้องพยายามรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อทำงานในหน้าที่อย่างดีที่สุดและให้อยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนจัดรูปร่างของตนเข้ากับงานของคนอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา จะช่วยให้เกิดการประสานงานและทำงานด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว

3. รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีการติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและทีมงานและระหว่างทีมด้วยกันเองมีความสำคัญในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมาจะช่วยหยุดการนิโทษ ลดความสับสน ระบุปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดจากับคน

อื่นๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่างๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ของบริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจเป็นแนวทางเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานและประเมินผลการทำงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานหรือไม่เพียงไร ตลอดจนสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานที่เป็นรูปธรรม (Objective Standard) ในการประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลิตภาพในการทำงานของแต่ละบุคลากร โดยใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และมีการประเมินทุก 1 ปี

3.7 การฝึกอบรมและการพัฒนา

บริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจเล็งเห็นการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development) ปัจจุบันการที่จะให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม องค์กรจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่บุคลากรได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้าร่วมงานกับองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาจะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรอาจล้าสมัย และไม่สามารถใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำการเรียนรู้จากการทำงาน (Work-based Learning) ซึ่งการเรียนรู้แบบนี้เป็นการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดพัฒนาการทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้เนื้อหาสาระ การฝึกปฏิบัติจริง ฝึกฝนทักษะทางสังคม ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง โดยสถาบันศึกษามักร่วมมือกับแหล่งงานในชุมชน รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเนื้อหากิจกรรม และวิธีการประเมิน

3.8 การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม

ในปัจจุบันนี้การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรในลักษณะของเงินเดือนที่เพียงพอ กับค่าใช้จ่ายในครอบครัว ซึ่งเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลมี สวัสดิการเท่าเทียมกับข้าราชการ หน่วยงานอื่นๆ และมีความเป็นธรรมในการเลื่อน ขึ้นเงินเดือน การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ งานสามารถนำมาใช้ประกอบในการประเมินค่างานได้ โดยการนำงานต่างๆ ที่ ทำการศึกษาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาหาค่าเปรียบเทียบ (Relative Value) และจัดเรียงลำดับตามความสำคัญของแต่ละงานเพื่อที่จะนำมาใช้เป็น มาตรฐานและสร้างความเป็นธรรมในการกำหนดค่าจ้างและผลตอบแทนให้แก่สมาชิก ทุกคนในองค์กร ตามหลักการที่ว่า “จ่ายเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)”

3.9 การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย

การจัดบุคลากรในหน่วยบริการสุขภาพทางบริษัทมีจัดให้เพียงพอต่อการ ดำเนินการ บริษัทจัดให้มีปฐมนิเทศและรักษาในกรณีรีบด่วน และกรณีเกิด อุบัติเหตุจัดส่งไปรักษาต่อได้ตรวจสุขภาพตามกฎหมายเก็บรวบรวมสถิติ รายงาน ต่างๆ เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของพนักงานการจัดสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล กับบริษัทประกันชีวิต รวมทั้งการรักษาฟันห้องรักษาพยาบาล ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จึง ช่วยลดความกังวลที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานดังนั้นพนักงานจึงสามารถใช้เวลาไปคิดใน การพัฒนางานได้

4. การสนับสนุนของผู้บริหาร

จะเห็นได้ว่า ทางองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะก้าวหน้า พนักงานมีความทุ่มเทหรือ ตั้งใจในการทำงานเป็นอย่างดี แต่ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือผู้บริหารไม่มี วิสัยทัศน์ที่ดี องค์กรก็ไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสำคัญ

ของการสนับสนุนของผู้บริหารนั้น ยังเป็นไปตาม Kuczmariski (อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 61) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนและผู้บริหารด้านนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรม ซึ่ง Stamm (อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 63) ยังกล่าวว่า รูปแบบผู้นำ ผู้นำองค์การต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้กล้าทดลอง ค้นหาและร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้อยู่ในทุกระดับขององค์การ โดยเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์การก่อน

5. การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า การบริหารจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ก็โดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร ทุกคนในองค์กรจะมีความสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลสองคน หรือบุคคลกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับกลุ่มก็ได้ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ เป็นที่เห็นได้ชัดว่า จุดประสงค์ประการหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร คือ การให้ข่าวสาร ข้อมูล และพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่จำเป็น เพื่อทำให้เกิดพลังกลุ่ม นอกจากนั้นยังมีจุดประสงค์ที่จะสร้างทัศนคติที่จำเป็นเพื่อจะได้ตั้งใจให้ทำงานมากขึ้น มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) คือทางองค์กรเน้นที่จะรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับให้สามารถแสดงความคิดเห็นด้วย

6. บรรยากาศในงาน

บริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจเน้นการทำ 5 ส มาเป็นแนวความคิดการจัดระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงาน เพื่อก่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย มีระเบียบเรียบร้อย นำไปสู่การเพิ่มการคิดสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย

1. สะสาง (SEIR) คือการแยกของที่ต้องการออกจากของที่ไม่ต้องการ และจัดของที่ไม่ต้องการทิ้งไป ที่ไม่ต้องการทิ้งไป

2. สะดวก (SEITON) คือ การจัดวางสิ่งของต่างๆ ในที่ทำงานให้เป็นระเบียบเพื่อความสะดวกและปลอดภัย

3. สะอาด (SEISO) คือ การทำความสะอาด (ปัด กวาด เช็ด ถู) เครื่องจักร อุปกรณ์ และสถานที่ทำงาน

4. สุขลักษณะ (SEIKETSU) คือ สภาพหมดจด สะอาดตา ถูกสุขลักษณะ และรักษาให้ตลอดไป

5. สร้างนิสัย (SHITSUKE) คือ การอบรม สร้างนิสัย ในการปฏิบัติงานตามระเบียบ วินัย ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

ซึ่งจะทำให้พนักงานจะทำงานได้รวดเร็วขึ้น มีความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น บรรยากาศและสภาพแวดล้อมดีขึ้นความร่วมมือ ร่วมใจ จะถูกสร้างให้เกิดขึ้น พนักงานจะรักหน่วยงานมากขึ้นพนักงานจะมีระเบียบวินัยมากขึ้น ตระหนักถึงผลเสียของความไม่เป็นระเบียบในสถานที่ทำงาน ต่อการเพิ่มผลผลิต และถูกกระตุ้นให้ปรับปรุงระดับความสะอาดของสถานที่ทำงานให้ดีขึ้นพนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ คู่มือความปลอดภัย และคู่มือปฏิบัติงาน พนักงานจะมีจิตสำนึกของการปรับปรุง ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานการไหลเวียนของวัสดุ และ work in process จะราบรื่นขึ้น สถานที่ทำงานสะอาด ช่วยให้อัตราของเสียลดลง และเห็นปัญหาเรื่องคุณภาพได้ชัดเจน

7. องค์การแห่งการเรียนรู้/ความรู้

จากวิจัยมีการรักษาความรู้และความท้าทายเอาไว้ โดยการรักษาและสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้น องค์การจะต้องสร้างให้เกิด “ทีมร่วมสายงาน” เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางด้านความคิด ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงาน ขณะเดียวกันองค์การต้องมีความวัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมร่วมที่

เน้นความสำเร็จในการทำงาน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการมีกฎระเบียบภายใน โครงสร้างที่สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลการมีผู้นำที่กล้าเสี่ยงและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรมและผลงานที่มีประสิทธิภาพ

8. การมอบหมายงาน

1. มีการกำหนดลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงในการมอบหมาย ซึ่งใช้หลักที่เรียกว่า “SMARTER” มาใช้ได้ โดยงานที่จะมอบหมายควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- Specific: เฉพาะเจาะจง มีการระบุขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน
- Measurable: วัดผลได้ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความคืบหน้าหรือความสำเร็จของงานได้

- Agreed: ยอมรับ งานที่จะมอบหมายนั้น ควรได้รับการยอมรับจากผู้รับมอบหมาย

- Realistic: เป็นงานที่สามารถบรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ ไม่ใช่งานที่ยากเกินที่จะทำได้

- Time bound: มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการทำ
- Ethical: ต้องเป็นงานที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม ศีลธรรม
- Recorded: สามารถบันทึกรวบรวมข้อมูลในการทำงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

2. การระบุถึงประสบการณ์ ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่จำเป็น

3. คำเนื่งถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะทำให้การทำงานเกิดผลลัพธ์ตามต้องการ

4. ภาระงานที่ผู้รับมอบหมายมีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ระยะเวลาและกำหนดแล้วเสร็จของงานที่ต้องการ

6. จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จ

7. ความคาดหวังหรือเป้าหมายของงาน

8. บทบาทหน้าที่ของผู้มอบหมายงาน เพื่อช่วยในการสนับสนุนเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

องค์กรจะต้องใช้คนหรือมอบหมายงานให้เหมาะกับลักษณะของแต่ละบุคคล โดยมีความพอดี เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและช่วยให้พนักงานผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้ได้มากที่สุด

9. การให้อำนาจ

บริษัทอินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจได้มีการให้อำนาจในการปฏิบัติงานคือ

1. เคารพการตัดสินใจคือให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงาน

2. ใช้การระดมสมอง (Brainstorming) ซึ่งการระดมสมองเป็นเทคนิคที่สนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา โดยไม่มีการประเมินว่าความคิดเห็นของใครว่าดีหรือไม่ดี ความคิดเห็นของทุกคนจะถูกรวบรวม และนำเสนอให้สมาชิกทุกคนได้ทราบ พร้อมทั้งสนับสนุนให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นต่อเติมหรือเสริมของกันและกันได้ การระดมสมองถือว่าเป็นวิธีแรกที่เป็นเครื่องมือที่ลดการขัดขวาง และสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นของสมาชิก โดยการไม่มีการประเมินความคิดเห็นที่แสดงของ สมาชิก ลดการมีอิทธิพลของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง โดยการมีวิธีสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้มี โอกาสตอบให้ความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างสั้นๆ นอกจากนั้นยังส่งเสริมการสร้างสรรค์ความคิดเห็นและบรรยากาศของการยอมรับสำหรับความคิดเห็นทุกชนิด การระดมสมองเป็น ส่วนหนึ่งที่จะสร้างความสำเร็จได้ในการที่จะปรับปรุงการแสดงความคิดเห็น โดยการเปรียบเทียบกับ การแก้ปัญหาโดยกลุ่ม ในลักษณะธรรมชาติทั่วไป อย่างไรก็ตามการขัดขวางการแสดงความคิดเห็นของการระดมสมองจะเกิดขึ้นได้ ถ้าการเสนอหรือริเริ่มความคิดเห็นเป็นการผจญหน้าระหว่างกันและกันด้วยอารมณ์

3. เลือกคนที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่ง

ปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์

บริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) ทำให้เห็นว่าแนวทางและมุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ทั้งมุมมองของผู้บริหารและพนักงานจะมองโครงสร้างการทำงานในแนวทางที่คล้ายคลึงกัน โดยที่ผู้วิจัยมองเห็นแนวทางที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ในทุกวันนี้ ต้องพัฒนาตนเองให้คิดแตกต่าง ทำต่าง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเปลี่ยนไปมากจากในอดีต ปัจจัยภายในองค์กร ระบบ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความซับซ้อนมากขึ้น บุคลากรในองค์กรมีความหลากหลายทั้งประสบการณ์ ความคิด และความสามารถ ทำนองเดียวกันปัจจัยภายนอก เช่น สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม และโลกาภิวัตน์ ก็มีส่วนทำให้งานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์จะต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่ไม่สามารถอาศัยหลักการบริหารจัดการแบบเดิมๆ (conventional HR) ได้อีกต่อไป

ทิศทางการทำธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนไปในรูปแบบเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (creative economy) มากขึ้น คือ มุ่งสร้างมูลค่าที่เกิดจากความคิดของมนุษย์ เปลี่ยนจากการผลิตและให้บริการไปสู่ธุรกิจซึ่งต้องพึ่งพาความคิดสร้างสรรค์เป็นวัตถุดิบสำคัญ เกาหลีใต้เป็นตัวอย่างของประเทศที่รู้จักใช้หลักการดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ เช่น การส่งออกวัฒนธรรมเกาหลีไปทั่วโลกในรูปของภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ เพลง นักร้อง แฟชั่น การท่องเที่ยว ศิลปะการแสดง และอาหาร ซึ่งช่วยสร้างการจ้างงานและทำรายได้มหาศาลให้กับประเทศ (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2554)

ภายใต้ทิศทางดังกล่าว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและสร้างมิติใหม่ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ (creative ideas) มีได้ติดตัวทุกคนมาแต่กำเนิด หากเกิดขึ้นจากการมีทักษะในการคิด (thinking skills) และการริเริ่ม (originality) ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อ (enabling) ให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สามารถนำมาใช้สร้างมิติใหม่ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร เช่น การคิดค้นหาวิธีดึงคนเก่งเข้ามาร่วมงาน และอยู่กับองค์กรนานๆ ซึ่งไม่ได้จำกัดเพียงการจูงใจให้ผลตอบแทนในรูปของ ตัวเงิน เท่านั้น แต่ต้องจัดให้มีโปรแกรมใหม่ๆ ที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน รู้สึกผูกพันกับองค์กร

วิธีการสรรหาพนักงาน ไม่ควรจำกัดแค่การการคัดเลือก (selection) แต่ต้องมีลักษณะเชิงรุก (proactive) มากขึ้น สามารถเจาะเข้าถึงแหล่งคนเก่ง (talent sourcing) ลำพังการรับสมัครและคัดเลือกนักศึกษาใกล้จบ (campus recruitment) ในมหาวิทยาลัยอาจไม่เพียงพอ ต้องเสริมด้วยการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่มีศักยภาพ และทัศนคติที่ดี ให้โอกาสเข้ามาฝึกงานตั้งแต่กำลังเรียน และอาจพิจารณาจ้างงานเมื่อเรียนจบ

นอกจากนี้การรับสมัครพนักงานไม่ควรจำกัดว่าต้องจบสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานโดยตรง หรือเคยผ่านการงานในองค์กรที่มีธุรกิจคล้ายกัน เพราะการสรรหาคนที่มีความชำนาญและเคยทำงานในหน่วยงานที่แตกต่างจะทำให้ได้พนักงานใหม่ที่มีมุมมองที่หลากหลาย ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการทำงานมากขึ้น

ในกรณีที่ต้องกระตุ้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยอาศัยศักยภาพของพนักงาน การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีทักษะเฉพาะด้าน (specialization) ขึ้นมาเองเป็นสิ่งจำเป็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ควรพิจารณาว่าทำอย่างไร จึงจะพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านได้ เพราะไม่ง่ายที่จะสรรหาจากการรับสมัครตามปกติ เช่น ในธุรกิจโรงแรมมีการตั้งโรงเรียนสอนการโรงแรม และทำอาหาร พนักงานบางส่วนรับมาจากโรงเรียนดังกล่าวทำนองเดียวกัน ภายใต้ระบบเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (creative economy) การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ควรมีส่วนร่วมในการกระตุ้นให้พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) ตระหนักถึงการรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบของ corporate human resource responsibility

(CHHR) เช่น เพิ่มการจ้างงานคนไทย หรือคนในพื้นที่ ทำให้มาตรฐานการครองชีพ และรายได้ของคนในท้องถิ่นสูงขึ้น ใช้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพช่วยยกระดับการจ้างงาน มาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตให้กับคนไทย ผ่านทางนโยบายของรัฐในเรื่องการส่งเสริมการลงทุนและการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีแก่ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เน้นคุณภาพคน คุณภาพงาน คุณภาพสินค้า คุณภาพชีวิต) ซึ่งจะทำให้คนไทยก้าวพ้นจากวิกฤตและมีอนาคตที่มั่นคง

ช่วยกันผลักดันการพัฒนาทุนมนุษย์ (human capital) แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ผ่านทางสถาบันการศึกษา หน่วยงานของรัฐ หรือชุมชนนักทรัพยากรมนุษย์ (HR society) ไม่ละเลยที่จะทำงานร่วมกับผู้นำองค์กรในการเสริมความแข็งแกร่งด้านคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีระเบียบวินัย ให้กับบุคลากรในทุกกระดับ เพื่อให้บรรลุถึงการเป็นองค์กรที่มีระบบบริษัทภิบาลที่ดี (good corporate government)

นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ควรหาโอกาสสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (enterprise wide opportunity) เพื่อแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด (best practices) จากที่ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ และผลักดันองค์กรให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มีความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้บริบทใหม่ของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

อภิปรายผล

แนวทางการบริหารบุคลากรเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจที่อาศัยทักษะและความสามารถของบุคคล ในการผสมผสานมรดกทางวัฒนธรรม คุณค่าเชิงสัญลักษณ์ทางสุนทรียศาสตร์ การจัดการสมัยใหม่ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดเป็นธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่สร้างสรรค์มูลค่า (value creation) และมีความโดดเด่นเฉพาะตัว

(uniqueness)จากความสำเร็จของหลายประเทศ ที่รู้จักใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ จนสามารถส่งออกมรดกทางวัฒนธรรมไปทั่วโลกในรูปแบบต่างๆ จนทำให้เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้มหาศาลให้กับประเทศ สำหรับประเทศไทยยังขาดศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศที่มีเทคโนโลยีสูงกว่า ขณะเดียวกันก็เสียเปรียบในเชิงเศรษฐกิจกับประเทศที่มีต้นทุนแรงงานการผลิตที่ต่ำกว่าดั่งนั้น ทิศทางใหม่ของการพัฒนาจึงต้องเร่งพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ สร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าและบริการจึงจะสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ปัจจุบันรัฐบาลมีการสนับสนุนแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์อย่างจริงจังและกำหนดแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในภูมิภาคอาเซียน (creative industrial hub of ASEAN) และเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เป็นร้อยละ 20 ของ GDPภายในปี 2555 (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2554)

ในระดับหน่วยงานหรือองค์กร แนวทางการบริหารบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์สอดคล้องกับเป้าหมายการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรสร้างสรรค์ (creative organization) ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการริเริ่มและผลักดันการเปลี่ยนแปลง เช่น

1. ต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน เน้นเพิ่มพื้นที่เปิด (open space)สำหรับการนั่งพูดคุยหรือประชุมงาน รวมทั้งจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น ถ้าพนักงานรู้สึกมีอิสระ สามารถแสดงออกโดยไม่ติดขัดที่ลำดับชั้นในองค์กร จะทำให้เกิดแรงบันดาลใจสร้างแนวความคิด หรือผลงานใหม่ๆ ขึ้นมา

2. มีการวางระบบการจัดการความรู้ที่เน้นทั้งการสร้างและบริหารข้อมูล (codification) ในระบบสารสนเทศที่สามารถประมวลผล วิเคราะห์และจัดเก็บเป็นคลังความรู้ ฐานข้อมูลจะมาจากหลายแหล่งในขณะเดียวกันก็ต้องมีกระบวนการแบ่งปันความรู้ที่เน้นความสามารถและทักษะเฉพาะตัว (personalization) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและถ่ายโอนความรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม มีการระดมสมองและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีระบบ

เครือข่ายเพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญและเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้รับการสอนงานแบบใกล้ชิด มีโอกาสร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลาย ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

3. จัดแผนงานในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เริ่มจากการประเมินและคัดเลือก พัฒนาทักษะ รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงานกลุ่มพิเศษ (talent development) สนับสนุนให้กล้าทำในสิ่งใหม่ๆ สร้างความเข้าใจในภาพรวมเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ จนสามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดมุมมองที่จะไปพัฒนาความคิดใหม่ที่แตกต่างและดีกว่าเดิมออกมาได้

4. ฝึกอบรมหัวหน้างานให้เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ ชี้ให้เห็นโอกาส รวมทั้งค้นหาวิธีการก้าวข้ามอุปสรรค ความกังวลต่างๆ จากการนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ การให้ความเชื่อมั่นกับพนักงานให้เกิดความกล้าเสี่ยง และยอมรับผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญของการบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรสร้างสรรค์

ระบบการผลิตจำนวนมากๆ (mass production) แม้จะมีราคาถูกจากการประหยัดขนาด (economy of scale) แต่สินค้าก็มีจำนวนเกินความต้องการของผู้บริโภคและขาดความหลากหลาย ไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูงและตลาดเป็นของผู้ซื้อ แนวคิดที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบันคือการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันผ่านทางความคิดใหม่ๆ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าและบริการ ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของเศรษฐกิจยุคใหม่ จึงไม่ใช่แค่การมีความรู้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการบริหารองค์ความรู้โดยเชื่อมต่อกับที่เป็นนามธรรมด้วยผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรและพนักงานทั่วไปฝ่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรของบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) สามารถสรุป

หลักการที่จะทำให้เกิดการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ เป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

แนวทางจากข้อมูลเชิงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์

สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนี้สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nedlerand Nadler (1990) ที่ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่พนักงานภายในเวลาที่กำหนดเพื่อที่จะนำไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อความเจริญก้าวหน้าในงานโดยการเรียนรู้ดังกล่าวเน้นการเรียนรู้ที่ตั้งใจจะเรียนรู้หรือโดยเจตนามากกว่าการเรียนรู้โดยบังเอิญกิจกรรมการเรียนรู้นั้นแบ่งออกเป็น 3 กิจกรรม คือการฝึกอบรมการศึกษา และการพัฒนาโดยการฝึกอบรมมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานที่ไม่เกี่ยวกับงานปัจจุบันหรืองานในอนาคต และสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace, Smith and Mills (1991) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมากขึ้นเป็นการผสมผสานกัน (Integration) ของการพัฒนาตัวบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตคุณภาพโอกาสและการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการสูงสุดให้แก่สมาชิกในองค์กรรวมทั้งสมาชิกขององค์กรนั้นก็ต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยโดยตั้งอยู่บนฐานแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ 7 ประการ คือ ความมีคุณค่าของปัจเจกบุคคล พนักงานคือทรัพยากรที่มีคุณค่าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพ ความพึงพอใจในงานพนักงาน ความต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง และการมองทรัพยากรมนุษย์ในมุมกว้าง

ด้านค่านิยม (Values)

1. แกร่ง มีความอดทน อดกลั้น และมีทัศนคติที่ดี
2. กล้า กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ ในสิ่งที่สร้างสรรค์และถูกต้อง
3. สัจจะวาจา รักษาคำพูดที่มีให้กับผู้อื่น
4. สามัคคี ทำงานเป็นทีม เกื้อกูลกันและกัน
5. มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ
6. ให้ความเคารพผู้อื่น เคารพในความคิดและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
7. ชื่นชมความงามแห่งชีวิต แบ่งเวลาในการทำงาน และใช้ชีวิตอย่างเหมาะสม

ในแนวคิดด้านค่านิยมที่องค์กรมุ่งหวังให้เกิดจากทั้งผู้บริหารและพนักงานผู้ทำงานนั้น แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดองค์ประกอบของนวัตกรรมที่ Kuczmarski (อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 61) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน
2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรม
3. มีความเห็นด้วยหรือเห็นพ้องต้องกันต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
4. ความสมดุลระหว่างการสร้างสินค้าใหม่และเทคโนโลยีสนับสนุน
5. ลูกค้ายจะเป็นผู้ผลักดันการพัฒนาระบบการ
6. จัดตั้งทีมงานข้ามสานงานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
7. มีการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
8. สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม
9. วัดประเมินผลระบบและนวัตกรรม

ด้านภาวะผู้นำ

ในแนวคิดด้านนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Stamm (อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 63) ได้อธิบายว่า องค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์มีความชัดเจน บอกได้ว่าองค์กรต้องการอย่างไรและอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต 2) รูปแบบผู้นำ ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้กล้าทดลอง ค้นหาและร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้อยู่ในทุกระดับขององค์กร โดยเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรก่อน 3) กระบวนการ ควรมีเพื่อการสนับสนุนวัฒนธรรมของนวัตกรรม แต่ถ้าใช้กระบวนการในการควบคุม ก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวาง 4) วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากการทำงานของฝ่ายบุคลากร ความท้าทายจากสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมมือ การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลวเป็นสัญญาณของวัฒนธรรมนวัตกรรม 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน มีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร 6) ปัจจัยภายนอกมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ใน 2 ประเด็น ดังนี้ ความเข้าใจในบริบทที่องค์กรดำเนินการอยู่ และการเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ เป็นต้นเมื่อผนวกแนวทางการดำเนินงานทั้งสามด้านของบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) เพื่อให้เกิดองค์กรนวัตกรรมและการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ จะเห็นได้ว่าความสำคัญของหลักการดำเนินงานทั้งสามด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ รัฐ ดำรงศรี (2555) กล่าวว่า องค์กรชั้นนำต่างๆ ไม่ว่าในประเทศหรือต่างประเทศ ต่างก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ในระดับนโยบาย กลยุทธ์ หรือวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมีนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ทุกคนต่างสรรหา คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างเพื่อตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวมถึงตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามในความหมายกว้าง นวัตกรรมในเชิงธุรกิจมีได้ ในในทุกๆ ภาคส่วนของกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมทางการตลาด นวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการสร้างแนวทางการบริการลูกค้าแนวใหม่ที่ตอบสนองลูกค้าได้อย่างเกินความคาดหวัง หรือการปรับกระบวนการผลิตใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

และด้านการบริหารคนก็เช่นเดียวกัน แน่แน่นอนว่าจะต้องมีนวัตกรรมในด้านการบริหาร และจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Innovation) อีกด้วย

ปัจจัยอื่นๆที่สนับสนุนการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายด้านการรับฟังเสียงพนักงาน
2. นโยบายการให้รางวัลและสิ่งตอบแทน
3. นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา
4. นโยบายการออกแบบงาน
5. บรรยากาศองค์กร
6. โครงสร้างองค์กร
7. ความมั่นคงในการทำงาน
8. การปรับใช้เทคโนโลยี
9. ภาวะที่เหมาะสมของผู้บริหาร
10. ความเพียงพอด้านทรัพยากร

จากประเด็นและแนวคิดต่างๆ เหล่านี้ที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ จะเห็นได้ว่าสอดคล้อง กับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก อีแซกสัน (2546) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรร่วมกันใช้ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มี คุณสมบัติที่เหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานที่เหมาะสมให้กับองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการ อนุรักษ์และพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและ มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และยังสอดคล้องกับสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของ หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดสรรหน้าที่ของหน่วยงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนจะมีความแตกต่าง

กันตามขนาดองค์การจำนวนและลักษณะของแรงงานประเภทอุตสาหกรรมขององค์การและค่านิยมของผู้บริหารองค์การที่จะให้ความสำคัญแก่หน่วยงานนี้นามากน้อยเพียงใดโดยทั่วไปหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- การวิเคราะห์และการออกแบบงาน (Analyzing and designing jobs)
- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Planning human resources)
- การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruiting and selecting employees)
- การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Training and developing employees)
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Managing performance)
- การบริหารค่าตอบแทน (Managing compensation)
- แร่งงานสัมพันธ์ (Labor relations)

นอกจากที่กล่าวข้างต้น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังอาจครอบคลุมถึงเรื่องอื่นๆ เช่น ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) กล่าวคือองค์การจำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่ปลอดภัยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพดีมีความสุขพอใจในการทำงานช่วยให้องค์การได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะยาวด้วยเหตุนี้โปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพจะต้องได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและต้องให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานซึ่งสะท้อนให้เห็นความห่วงใยในสวัสดิภาพของพนักงานอีกด้วยนอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จนเกิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ยังอยู่ภายใต้การดำเนินงานด้านนวัตกรรม ซึ่งแนวทางของบริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ (Index Creative Village) ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Roger (อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 6) อธิบายว่า นวัตกรรม คือ การกระทำหรือวัตถุใหม่ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคน หรือหน่วยอื่นๆ ของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่ ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคล

กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่นๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้น ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งความใหม่อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องใหม่จริงๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ กันว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้นนวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ๆ ดังต่อไปนี้ สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อน สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ และสิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิมโดยแนวทางจากการสัมผัสที่ได้ ผู้วิจัยมองเห็นว่ายังสอดคล้องกับอภิลิขิต์ ไกล่สตรูไกล (2554) กล่าวเกี่ยวกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์สู่อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ โดยอ้างอิงแนวคิดของ Richard Florida ผู้ที่ให้บัญญัตินิยาม Creative Class หรือกลุ่มมวลชนสร้างสรรค์ นับว่าเป็นคนที่ได้รับความนิยมในกลุ่มนักวิชาการว่า “ความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ คือต้นทุนทางเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุด”ซึ่งแนวคิดของ Richard Florida ทำให้มองเห็นมุมมองที่ว่า การเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการชักชวน Creative Class โดย Creative Class มักมีการศึกษาสูง มีรายได้ดี มีความสำคัญต่อธุรกิจต่างๆ และเป็นกลุ่มที่กำลังเพิ่มจำนวนอย่างรวดเร็ว กลุ่มชนนี้นับได้เป็นร้อยละ 30 ของแรงงานทั้งหมดในอเมริกา และมีรายได้ที่เกือบจะมากกว่ารายได้เฉลี่ยถึงสองเท่า โดยเรียกกลุ่มคนที่เป็ “เสาหลัก” ในการให้กำเนิดไอเดีย เทคโนโลยี และสื่อสร้างสรรค์ใหม่ๆ ว่าเป็น Super-Creative Core ซึ่งรวมถึงอาชีพอย่างวิศวกร อาจารย์ นักวิทยาศาสตร์ นักเขียน นักแสดง ศิลปิน นักออกแบบ สถาปนิก นักวิชาการ ฯลฯ แต่ก็รวมถึงความสำคัญของอาชีพอื่นๆ (Creative professionals) ที่ไม่ได้ร่วมให้กำเนิดความคิดสร้างสรรค์โดยตรงด้วย เช่น นักธุรกิจ นักกฎหมาย นักวิเคราะห์การเงิน ฯลฯ

Richard Florida กล่าวว่า คนที่มีความสามารถและมีความคิดสร้างสรรค์จะเปลี่ยนงานบ่อยขึ้น เพราะ Creative Class ไม่เห็นว่าเป็นเรื่องเงินเป็นเรื่องสำคัญอันดับ

แรก แต่ Creative Class ให้ความสำคัญต่อสถานที่สิ่งแวดล้อมของการทำงานและวิถีชีวิตส่วนตัวมากกว่าการได้เข้าทำงานนอกจากนี้ Creative Class ต้องการที่จะห้อมล้อมตัวเองด้วยสิ่งและกิจกรรมต่างๆที่หลากหลายน่าสนใจ น่าเร้าใจ

Richard Florida เรียกสถานที่ที่มีศักยภาพในการดึงดูด Creative Class จำนวนมากให้มาอยู่อย่างถาวรว่า Creative Center เช่นที่ Hollywood และ Silicon Valley บริษัทต่างๆ จะชอบมารวมตัวกระจุกกันอยู่ที่ศูนย์รวมแบบนี้เพื่อดึงเอาทรัพยากรบุคคลเก่งๆ ไปใช้ และเพื่อให้การติดต่อการงานนั้นง่ายขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 10 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น เช่น นโยบายด้านการรับฟังความคิดเห็นบุคลากร นโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อการทำงานของบุคลากรในแผนกต่างๆ ทางบริษัทควรเพิ่มโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เพิ่มช่องทางการสื่อสาร มีส่วนร่วมในการปรับและพัฒนาองค์กรในสู่องค์กรเชิงสร้างสรรค์ให้มากขึ้น การฝึกอบรมการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เป็นแรงผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้า การพัฒนาให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานเท่าเทียมกันจะทำให้เกิดการแข่งขันและสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรได้

2. จากผลการศึกษาที่เห็นถึงแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรหรืออุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารและพนักงาน มีแนวทางของความคิดและมุมมองคล้ายคลึงกัน ดังนั้นทั้งผู้บริหารและพนักงานในบริษัทควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แนวทางการทำงาน แนวทางการปรับปรุงในส่วนต่างๆ ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน เพราะถ้าทั้งผู้บริหารและพนักงานสามารถปรับแนวคิดและการทำงานให้สอดคล้องกันได้ การปฏิบัติงานของบุคลากรต่างก็จะได้ประสิทธิภาพมากขึ้น แนวทางการบริหารของผู้บริหารก็จะเป็นแค่แนวคิดหรือ

โครงการที่จับต้องไม่ได้ ไม่ใช่แค่นโยบายเชิงทฤษฎี แต่สามารถทำให้เกิดผลได้จริง บรรลุผลต่อภาพรวมขององค์กรได้จริงๆ ด้วย และไม่เป็นการฝืนการทำงานของบุคลากรเพราะนโยบายบางอย่าง ผู้ปฏิบัติงานจริงอาจทำให้ลำบากหรือไม่สะดวกในการดำเนินงาน จนทำให้การทำงานของบุคลากรอาจลดประสิทธิภาพลงได้ ซึ่งจะไม่เกิดผลดีต่อองค์กร

เอกสารอ้างอิง

4 แนวโน้มใหม่ของ HR ปี 2555 และอนาคต. 2555. **New 4 Trends in HR 2012.**จาก hrthailand.blogspot.com.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2554. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ.” *NIDA Development Journal* 51 (3).

กุลธนา ธนาพงศธร. 2540. “การพัฒนาบุคลากร.” **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.** พิมพ์ครั้งที่ 20. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

การพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรม. 2554. **Human Revolution Organization Designation ปฏิวัติคน วิวัฒนาการ.** จาก humanrevod.wordpress.com.

จूरิพร บวรผดุงกิตติ. 2542. **สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่นจังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จุฑา สุทธธาส. 2543. **ความต้องการพัฒนาของคณาจารย์ในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์.**

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ. 2552. **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.**กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ปีที่ 1 เล่มที่ 2 (ก.ค.-ธ.ค. 2555)

ไชยยศพันธ์. 2551. **นวัตกรรมในงาน HR (Innovative HR).**จาก www.oknation.net/blog/chaiyospun.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2546. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

दनัย เทียนพุม. 2555. **Wednesday.** January 25, 2012.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล และคณะ. 2554. **ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์.** คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เต็มใจ เคิกศิริ.2544. **ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดยโสธร.**วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. 2551. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2546.**ความหมายของการพัฒนาบุคลากร.**จาก www.ex-mba.buu.ac.th/Research/Nonthaburi/PM6/51723076/05_ch2.pdf

นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2552. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.**กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

นิสสาร เวชยานนท์. 2548. “**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.**” **เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปรีชา เตังศิริวัฒนา. 2542. **การพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตพายัพ.** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2540. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

พยอม วงศ์สารศรี. 2537. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ไพโรจน์ อุรัตน์. 2548. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. จาก it.aru.ac.th/courseware2/detail/chapter2/c22.htm.

ยงยุทธ ยศยิ่งยง. 2551. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. จาก www.gotoknow.org/blog/shrd/176809.

รัฐ ดำรงศรี. 2555. บทความฉบับที่ 15 "HR Innovation การบริหารคนที่ต้องมีนวัตกรรม". จาก share.psu.ac.th.

วรรณพร คงเคารพธรรม. 2543. ความต้องการพัฒนาอาจารย์คณะวิชาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

วรรณารด แสงมณี. 2547. การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ประสิทธิภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง.

วารกรณ์ สามโกเศศ. 2553. เอกสารประกอบการบรรยาย เศรษฐกิจสร้างสรรค์ จันทบุรี 7 พฤษภาคม 2553. จันทบุรี: สำนักงานคลังจังหวัดจันทบุรี.

_____. 2552. มติชนรายวัน. 18 มิถุนายน 2552, 32 (11422).

วิภูษิตา กัลยาศิริ. 2544. การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ: กรณีศึกษาบริษัทโซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัดและบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็กจำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วาสนา มีชัย. 2555. นวัตกรรม" การบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2555, จาก www.jobroads.net.

วิภาสสิริ จันทร์เสวี และ ชูใจ อักษรสมัย. 2547. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษาบริษัทแอตวันซันอินฟอร์ เซอร์วิสจำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. 2549. การบริหารทรัพยากรมนุษย์: หลักการและแนวคิด. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ปีที่ 1 เล่มที่ 2 (ก.ค.-ธ.ค. 2555)

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2546. **ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม.**

สุนันทา เลาหนันท์. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ:
ธนาคารพิมพ์.

สิรินธร แซ่ฉั่ว. 2553. **ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์:
กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อ
การใช้งาน.** วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
และองค์การ), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์.** กรุงเทพฯ.

สุดา สุวรรณภิรมย์. 2546. **เอกสารคำสอน การบริหารงานบุคคล.** คณะ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมบัติ กุสุมาวลี. 2547. **บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปเพื่ออะไร.** โครงการ
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
ประชาชาติธุรกิจ 16 ธันวาคม 2547, 28 (3645).

สิรินธร แซ่ฉั่ว. 2553. **ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์:
กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและ กลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อ
การใช้งาน.** วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
และองค์การ), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุภารัตน์ มูลศรี. 2548. **การศึกษาความพร้อมของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ในด้านความรู้ ความเข้าใจ ในการรองรับมาตรการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและ
เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ.** รายงานการศึกษาอิสระป ศิลปศาส
ตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมบัติ กุสุมาวลี. 2553. “เศรษฐกิจสร้างสรรค์ขั้นพื้นฐาน และทุนมนุษย์สร้างสรรค์บท
ทดลองนำเสนอความคิดเพื่อเตรียมการวิจัย.”วารสารการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์และองค์การ (1).

สำนักข่าวแห่งชาติกรมประชาสัมพันธ์. 2552. **เศรษฐกิจสร้างสรรค์: ทางเลือก**

เศรษฐกิจไทย. สืบค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2553, จาก thainews.prd.go.th/view.php?m_newsId=255208170054&tb=N255208&news_headline.

สมสุข และคณะ. 2542. “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสู่มาตรฐานสากล
กรณีศึกษา: การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย.” ในรายงานการสัมมนาเชิง
ปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์
ภาคพิเศษกรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 11 คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สนั่น เถาชาวี. 2549. การสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยอาศัยการบริหารทรัพยากร
มนุษย์. จาก www.tpa.or.th/writer/index.php.

ศุภโชค เลาหะพันธุ์. 2553. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์แผนกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ.** เอกสารความรู้ สตร.สถาบัน
ดำรงราชานุภาพสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

อาภรณ์ ชีวะเกรียงไกร. 2552. **กรุงเทพธุรกิจ.** 6 สิงหาคม 2552.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2549. **ปฏิบัติตนอย่างไรให้เป็นพนักงานดาวเด่น (Talented
People) พนักงานดาวเด่นองค์การควรสร้างหรือซื้อ.** สืบค้นเมื่อ 24
กรกฎาคม 2553, จาก www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=603&page=1.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2551. **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: เอชอาร์
เซ็นเตอร์.

องค์กรนวัตกรรม 3 มิติ มิติที่ 1. 2553. “พัฒนาความรู้ใหม่.” **ผู้จัดการ 360°** 24
มีนาคม 2553.

อภิชาติ พิกุลทอง. 2552. **Innovation Competency.** จาก www.hrcenter.co.th/hrknowview.asp?id=395.

Nadler, L. and Nadler, Z. 1990. **The handbook of Human Resource Development**. New York: John Wiley & Sons.

Hargreaves, P & Jarvis, P. 1998 .**The human resource development handbook**. London: Kogan.

Harris, M. 2000. **Human resource Management**. Florida: Dryden.

Mondy, R.W., Noe, R.M. & Premeaux, S.R. 1993. **Human resource Management**. Massachusetts: Allyn and Bacon.

Pace, R.W., Smith, P.C. & Mills, G.E. 1991. **Human resource development**. New Jersey: Prentice-hall.

Senge, P.M. 1994.**The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization**. New York: Doubleday.

Wilson, J.P. 1999. **Human resource development**. London: Kogan.

Armstrong, M. 1992.**Strategies for Human Resource Management**. London: Kogan.

Guest, D. 1987. "Human Resource management and Industrial Relations." **Journal of Management Studies** 24 (5).

Torrington, D. & Hall, L. 1994.**Personnel Management**. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Berker, B., Huselid, M.A. & Ulrich, D. 2001.**The HR Scorecard: Linking people strategy and performance**. Boston: Harvard Business School Press.

Wilkinson, M., Forgarty, M. & Melville, D. 1996."Organizational culture change through training and cultural immersion." **Journal of Organizational Change Management**.9 (4).