

รูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในองค์การมหาชน: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและ
เครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

สุณี หงษ์วิเศษ

คุณูปนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

เมษายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณฐิณีพนธ์ ได้พิจารณา
คุณฐิณีพนธ์ของ สุทธิ หงษ์วิเศษ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์

..... ประธาน
(อาจารย์ ดร.ฤทธิกร ศิริประเสริฐโชค)

ชานวณ ๗
..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ชนวัฒน์ พิมลจินดา)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

[Signature]
..... ประธาน
(ศาสตราจารย์ ดร.ลิขิต ชีรเวคิน ราชบัณฑิต)

[Signature]
..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธารเสนา)

[Signature]
..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ฤทธิกร ศิริประเสริฐโชค)

เทียนแก้ว เอี่ยมสุวรรณ
..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เอี่ยมสุวรรณ)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

[Signature]
..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธารเสนา)

วันที่ 28 เม.ย. 2559

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่องรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในองค์การมหาชน: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ครั้งนี้บรรลุล่วงวัตถุประสงค์ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีษ์ ธารเสนา คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ดร.ฤทธิกร ศิริประเสริฐโชค และ ดร.ชนวัฒน์ พิมลจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้โอกาสทางการศึกษา คำแนะนำ หลักการ ตลอดจนแนวคิดที่สำคัญในการศึกษาและการวิจัยมาโดยตลอด ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่าน ศาสตราจารย์ ดร.ลิขิต ชีระเวทิน (ราชบัณฑิต) ประธานกรรมการ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ กรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ด้วยความเคารพยิ่ง ขอขอบคุณ คณาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยเข้ารับการศึกษาคณ สถาบันแห่งนี้ และขอบคุณบุคลากรของวิทยาลัยฯ ที่อำนวยความสะดวกในการเรียนและการจัดทำวิจัยลุล่วงเป็นอย่างดีและขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรสวาท วัฒนกุล ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นอย่างยิ่งที่ให้โอกาสดำเนินการวิจัย ตลอดจนอำนวยความสะดวกในด้านข้อมูล และบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ในการศึกษาค้นคว้าและวิจัยกับองค์กร เป็นไปด้วยดี ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในด้านข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัย

ท้ายสุดนี้ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.ภาคิน สมมิตร และคุณวลีพร แก้วเพ็ง ผู้จุดประกายต่อยอดความคิดในการศึกษาระดับปริญญาเอก ตลอดจนครอบครัวที่สนับสนุนและให้กำลังใจในการศึกษาครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ หน่วยงานองค์การมหาชนและประเทศชาติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่อไป

สุณี หงษ์วิเศษ

55810008: สาขาวิชา: รัฐประศาสนศาสตร์; ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คำสำคัญ: รูปแบบสมรรถนะ/ องค์การด้านวิจัยและพัฒนา

สุณี หงษ์วิเศษ: รูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานองค์การมหาชน: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (THE COMPETENCY MODEL OF PERSONNEL IN PUBLIC ORGANIZATION: A CASE STUDY OF THE GEM AND JEWELRY INSTITUTE OF THAILAND (PUBLIC ORGANIZATION) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: ฤทธิกร ศิริประเสริฐโชค, ปร.ด., พัทธนี ธารเสนา, กศ.ด., ปร.ด., ธนวัฒน์ พิมลจินดา, 218 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และ 2) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กลุ่มบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และกลุ่มนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured interview) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic induction) ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบสมรรถนะสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้แก่ สมรรถนะหลัก มีจำนวน 5 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) สมรรถนะการคิดเชิงระบบ 3) สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา 4) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง และ 5) สมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก สมรรถนะทางการบริหาร มีจำนวน 4 สมรรถนะ 1) สมรรถนะการสร้างแรงจูงใจ 2) สมรรถนะการสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น 3) สมรรถนะความผูกพันต่อองค์กร และ 4) สมรรถนะการถ่ายทอดข้อมูลและการสื่อสาร สมรรถนะกลุ่มงานมี 4 สมรรถนะคือ 1) สมรรถนะการวางแผนและการพัฒนางาน 2) สมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3) สมรรถนะการแก้ไขปัญหาในงาน และ 4) สมรรถนะการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

รูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ สมรรถนะหลัก มีจำนวน 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) สมรรถนะการคิดเชิงระบบ 3) สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และ 4) สมรรถนะการดำเนินงานเชิงรุก สมรรถนะทางการบริหาร มี 2 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะความคิดรวบยอด และ 2) สมรรถนะการสร้างแรงจูงใจ

55810008: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION; Ph.D. (PUBLIC ADMINISTRATION)

KEYWORDS: COMPETENCY MODEL/ RESEARCH AND DEVELOPMENT
ORGANIZATION

SUNEE HONGWISET: THE COMPETENCY MODEL OF PERSONNEL IN
PUBLIC ORGANIZATION: A CASE STUDY OF THE GEM AND JEWELRY INSTITUTE
OF THAILAND (PUBLIC ORGANIZATION). ADVISORY COMMITTEE: RITTHIKORN
SIRIPRASERTCHOK, Ph.D., PATCHANEE TARASEINA, Ph.D., THANAWAT
PIMOLJINDA, Ph.D. 218 P. 2016.

The purposes of this research were to analyze and synthesize the Competency Model for the Gem and Jewelry Institute of Thailand (Public Organization) and to analyze and synthesize a Competency Model for a public organization aiming to establish an organization basis for research and development. The Gem and Jewelry Institute of Thailand (Public Organization) was taken as the case study for this research. Qualitative snowball in-depth interviews were implemented with the institute's staff, experts in the field, and scholars from universities. The research found that the Competency Model includes the following: Firstly, Core Competencies of; 1) critical thinking; 2) systemic thinking; 3) creative thinking for development; 4) self development, and; 5) proactive performance. Secondly, Managerial Competencies include; 1) motivation; 2) building faith in administrators and confidence in the organization; 3) engagement, and; 4) communication and information. And lastly, Functional Competencies of; 1) planning and development; 2) expertise; 3) problem solving, and; 4) creating a corporate image.

A Competency Model for public organizations aiming to establish an organization for research and development consisted of Core Competencies of; 1) critical thinking, 2) systemic thinking, 3) creative thinking for development, 4) self development, and 5) proactive performance, and for Managerial Competencies of; 1) conceptual thinking, and 2) motivation.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	10
คำถามของการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	15
ขอบเขตของการวิจัย	15
เงื่อนไขของการวิจัย.....	16
นิยามศัพท์เฉพาะ	17
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
ทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนา.....	19
สมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ.....	40
การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรวิจัยและพัฒนา	69
สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับกับการพัฒนาสมรรถนะ	81
3 วิธีดำเนินการวิจัย	92
วิธีการวิจัย.....	92
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	93
การปกป้องผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	94
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	95
การสร้างเครื่องมือ	96
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	96

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล.....	97
การวิเคราะห์ข้อมูล	97
4 ผลการวิจัย	101
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับ แห่งชาติ (องค์การมหาชน)	103
ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ.....	115
ส่วนที่ 3 ข้อมูลจากนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา	136
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	154
สรุปผลการวิจัย.....	154
อภิปรายผล	167
ข้อเสนอแนะ.....	179
บรรณานุกรม	180
ภาคผนวก	192
ภาคผนวก ก.....	193
ภาคผนวก ข.....	197
ภาคผนวก ค.....	211
ประวัติย่อของผู้วิจัย	218

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 รายงานหมวดสินค้ารวม 10 อันดับการส่งออกของไทย.....	7
2 กระบวนการกำหนดสมรรถนะ	55
3 สรุปการคาดการณ์ตลาดที่คาดว่าจะขยายตัวได้ดีขึ้นในปี พ.ศ. 2557.....	67
4 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มบุคลากรของ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน).....	104
5 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ	116
6 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนักวิชาการสังกัด สถาบันอุดมศึกษา.....	137

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดของ Kaila.....	23
3 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	25
4 การบริหารจัดการสมรรถนะ	31
5 จำลองภูเขาน้ำแข็ง.....	43
6 การกำหนดสมรรถนะ	51
7 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ	56
8 ความสำคัญของสมรรถนะทั้งสามระดับที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร	60
9 แนวคิดของ Dave Ulrich (2013).....	71
10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Nadler	80
11 ผังโครงสร้างองค์กร สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)	86
12 หลักคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	89
13 สมรรถนะสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)	101
14 สมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัย และพัฒนา.....	102
15 รูปแบบสมรรถนะสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)	168
16 รูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีพันธกิจเพื่อการวิจัยหรือการพัฒนาอื่น	176

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ซับซ้อนและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในประชาคมโลกทุกประเทศทั่วโลกต่างหาหนทางในการปรับทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อให้หลุดพ้นจากภาวะความผันผวน และกระแสการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายอย่างต่อเนื่องที่เป็นผลมาจากกลไกการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (ทวิศักดิ์ สุทธกาวาทิน, 2549, หน้า 46)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทุกฉบับได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ อาทิ การลงทุนสร้างปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ การส่งเสริมการพัฒนาการผลิตด้านเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม การยกระดับการผลิตและรายได้ประชาชาติให้สูงขึ้นเน้นการพัฒนาคนและเพิ่มการมีงานทำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม การเร่งฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจให้ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วมีเสถียรภาพ และสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก รวมถึงการพัฒนาประชาธิปไตย เป็นการพัฒนาภาครัฐให้มีสมรรถนะ เน้นหลักพันธกิจในการเสริมสร้างศักยภาพ และสมรรถนะของคนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-10 และจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) ที่ตลอดระยะเวลาที่รัฐเศรษฐกิจที่ใช้ปฏิบัติสืบเนื่องมา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยยังต้องเผชิญกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ผันผวน ซับซ้อนและคาดการณ์ผลกระทบได้ยาก ส่งผลให้ประเทศต้องเผชิญกับความเสี่ยงในหลายมิติ โดยเฉพาะความเสี่ยงจากการบริหารภาครัฐที่อ่อนแอ โครงสร้างเศรษฐกิจที่ไม่สามารถรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนและความเสี่ยงด้านความมั่นคงของประเทศ (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

จากข้อมูลของสถาบันวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สว.) เกี่ยวกับการชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าสำคัญของไทย โดยเฉพาะสหภาพยุโรปที่มีปัญหาเริ่มส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา ซึ่งพิจารณาได้จากการหดตัวในรอบใหม่หลังอุทกภัยของเครื่องใช้วัดภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมหลายตัว อาทิ ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม (Manufacturing product index: MPI) กลับมามีการหดตัวหรือติดลบในลักษณะของอัตราหดตัว

ที่เร่งขึ้นหรือหดตัวเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามในช่วงไตรมาสที่ 4/ 2555 (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558) จนถึง ณ ปัจจุบัน สถานการณ์การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม เดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2557 การส่งออกรวมของไทยหดตัว ร้อยละ 7.4 จากการส่งออกสินค้า โดยการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม (ไม่รวมทองคำแท่ง) หดตัว ร้อยละ 2.4 ตามการส่งออกสินค้าที่สำคัญที่หดตัวในหลายรายการทั้งการส่งออกรถยนต์ การส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ลดลงอย่างต่อเนื่องตามการส่งออกเครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบที่ลดลง การส่งออกสิ่งทอลดลงทั้งการส่งออกผ้าฝ้าย ผ้าผืน และเสื้อผ้าสำเร็จรูป รวมถึงผลิตภัณฑ์ขึ้นกลางอย่างเหล็ก เม็ดพลาสติก เคมีภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ยาง ก็มีการส่งออกลดลง ด้านการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม (ไม่รวมทองคำแท่ง) หดตัวในเกือบทุกตลาดสำคัญ โดยประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกรวม 18,943.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ฯ และอัญมณีและเครื่องประดับ มีมูลค่าการส่งออก 540.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ฯ หดตัว ร้อยละ 64.1 ส่วนใหญ่เป็นการลดลงในส่วนของการส่งออกเครื่องประดับที่ทำด้วยทอง และทำด้วยเงินที่หดตัว (วรรณพร บุญรัตน์, 2557)

นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross domestic product: GDP) ในไตรมาสที่ 1 ปี พ.ศ. 2557 หดตัว ร้อยละ 0.6 เทียบกับที่ขยายตัวลงอุปสงค์ในประเทศและอุปสงค์ต่างประเทศ เช่น สาขาอุตสาหกรรมลดลง ร้อยละ 2.7 เป็นผลจากความต้องการภายในประเทศลดลง อุตสาหกรรมเบาลดลง ร้อยละ 0.3 อุตสาหกรรมสินค้าทุนและเทคโนโลยีลดลง ร้อยละ 6.1 (สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557) ส่วนในไตรมาสที่ 3 ของปี 2557 ขยายตัว ร้อยละ 0.6 ขยายตัวจากไตรมาสที่ 2 ของปี 2557 ที่ขยายตัว ร้อยละ 0.4 แต่ขยายตัวชะลอลงจากไตรมาสที่ 3 ของปี 2556 ที่ขยายตัว ร้อยละ 2.7 โดยปัจจัยที่ทำให้ขยายตัวจากไตรมาสที่ 2 ของปี 2557 คือ การเพิ่มขึ้นของภาคนอกเกษตร ขณะที่ภาคเกษตรชะลอลง ส่วนด้านอุปสงค์ในประเทศเพิ่มขึ้นจากการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคของครัวเรือน จากการใช้จ่ายในสินค้าไม่คงทน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558)

จากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนของการพัฒนาที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการบริหารประเทศส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่ตอบสนองและคำนึงถึงระดับความเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาของประเทศ สังคม และวัฒนธรรมหรือความพร้อมของคนและระบบ โดยหวังพึ่งเทคโนโลยี ซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการพัฒนาที่สนองต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง (สันติ บางอ้อ, 2546) รวมถึงแหล่งเงินทุน ก่อให้เกิดสถานการณ์การแข่งขันอย่างเข้มข้นในตลาดการค้าโลกอันเนื่องมาจากมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาแข่งขันด้านการผลิตและการบริการที่มีคุณภาพเป็นเหตุการณ

เชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการปรับตัวขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งส่งผลให้ประเทศไทยสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในตลาดการค้าโลกมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการมีระบบการค้าเสรีไปทั่วโลก ทำให้มีการแข่งขันกันอย่างกว้างขวาง องค์กรระดับชาติ มีการขยายตลาดไปลงทุนทุกหนทุกแห่งทั่วโลก ส่งผลให้เกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ชนุตร์ เอี่ยมอร่าม, 2557)

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการจัดกลุ่มภารกิจของรัฐ โดยจัดกลุ่มภารกิจของส่วนราชการ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ ภารกิจที่ควรมอบให้ภาคเอกชนดำเนินการ และภารกิจที่ควรมอบให้องค์กรประชาชนดำเนินการ ซึ่งแนวทางการดำเนินการสำคัญ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ โดยจะเน้นที่กลุ่มเศรษฐกิจ เป็นอันดับแรก ทำให้ต้องมีกฎหมายขึ้นเพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถตั้งหน่วยงานบริหารที่เป็นองค์กรมหาชน โดยมีความแตกต่างไปจากส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจจากการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัตินี้เป็นการจัดองค์กรภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งนับเป็นหนึ่งในแนวทางการปฏิรูประบบราชการ โดยเน้นความคล่องตัวและมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge workers) สามารถปฏิบัติงานภายใต้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ นักบริหารทุกระดับ มีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่ เพื่อให้ภาคราชการมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล ดังนั้น เพื่อลดปัญหาดังกล่าวและเพื่อเปิดโอกาสให้มีการจัดระบบบริหารแนวใหม่ สำหรับภารกิจของรัฐที่มีลักษณะเฉพาะในบางกรณีให้มีความคล่องตัวและมีการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนเพื่อบูรณาการให้ ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้าร่วมกันทำงานอย่างมีเอกภาพและประสานงานกันเพื่อความรวดเร็วในการดำเนินงาน ซึ่งต้องอาศัยความเร่งด่วน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2558)

อาจกล่าวได้ว่าบุคลากรที่เป็นลูกจ้างขององค์กรภาครัฐมีมากที่สุดในระบบเศรษฐกิจไทย จากจำนวนประชากรไทย 65,090,753 คน (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558) ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้องค์กรภาครัฐแน่ใจว่าสามารถมีบุคลากรที่มีสมรรถนะที่ต้องการ ตามจำนวนที่ต้องการ และในเวลาที่ต้องการ เมื่อดำเนินการสรรหา และคัดเลือกด้วยวิธีการต่าง ๆ ภาครัฐก็คล้ายกับองค์กรอื่น ๆ ที่ต้องพยายามพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของบุคลากรให้สนองตอบต่อทิศทางและนโยบายของรัฐที่ต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้แข่งขันและเติบโตได้ในกระแสโลกาภิวัตน์ ขณะเดียวกันเพื่อให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงานให้กับภาครัฐ

อย่างเต็มที่ ภาครัฐจึงจำเป็นต้องสร้างระบบหรือหลักการจัดการเพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรภาครัฐนาน ๆ (ศุภชัย ขาวะประภาส, 2548, หน้า 215) ซึ่งเหตุผลสำคัญนั้นมาจากการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารและการจัดการทางเศรษฐกิจและสังคม

โดยแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540-2544) (คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2540, หน้า 2) ได้มีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์และวิธีการในการปรับเปลี่ยนระบบราชการเพื่อเป็นกรอบในการปฏิรูประบบราชการแผ่นดิน โดยมีเป้าหมายหนึ่งคือมีการออกกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การมหาชนอิสระซึ่งภายหลังคือพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ทรรศนะบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อระบบนั้นหมายความว่าถึงแม้การจัดการระบบการบริหารดีเพียงใดแต่การบริหารจัดการบุคคลที่ไม่คำนึงถึงสมรรถนะใด ๆ ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก็ไม่อาจบรรลุผลสำเร็จที่พึงประสงค์ได้ ดังนั้น การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญในระดับประเทศ จำเป็นที่จะต้องผลิตหรือพัฒนากำลังแรงงานให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติวิชาชีพ หรือการปฏิบัติงานให้กับประเทศ ชุมชน หรือองค์กรถือเป็นปัจจัยในการผลิตที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ

แม้องค์การมหาชนนั้นเป็นหน่วยงานของรัฐตามมาตรานี้ แต่องค์การมหาชนก็ไม่ใช่ว่าส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชนนั้นก็มิมีฐานะทางกฎหมายเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัตินี้ก็เพื่อให้มีสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย อันเป็นการแสดงถึงความเป็นอิสระของหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัตินี้ ที่สามารถดำเนินกิจการได้ด้วยตนเอง มีรายได้และบุคลากรเป็นของตนเอง (พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542, 2542)

ทั้งนี้องค์การมหาชน (Public organization) เป็นหน่วยงานของรัฐในรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม และการบริหารราชการจึงมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เพื่อจัดการกับปัญหาของประเทศไทย และจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-2561 ที่เน้นให้มีการพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลของภาครัฐที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาควบคู่กับการบริหารดำเนินการเชิงรุก ให้มีคุณภาพและนำไปสู่การยกระดับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอย่างยิ่งซึ่งต้องอาศัย “คน” เป็นกลไกในการขับเคลื่อน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

การบริหารและการพัฒนาคนในยุคปัจจุบันของภาครัฐหรือภาคเอกชนถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้น ๆ ของการบริหารจัดการองค์กร โดยจะเห็นได้ว่า การบริหารทางภาครัฐมีการปรับตัวในส่วนของภาคเอกชนก็ได้มีวิวัฒนาการที่หลากหลาย ซึ่งเป็นไปตามแนวโน้มของโลกที่เปลี่ยนไป การพัฒนา “มนุษย์” จึงมีความสำคัญจากปัจจัยของความสำเร็จของการพัฒนาเพื่อเกิดผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งเป็นผลจาก “คนทำงาน” โดยมองว่า คนทำงาน คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) หรือเป็น “ทุนมนุษย์” (Human capital) เป็นต้นทุนทางธุรกิจ (Cost) เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีค่ายิ่งต่อองค์กร ทุนมนุษย์ ได้ถูกนิยามอย่างแตกต่างหลากหลายในหมู่นักวิชาการ แต่โดยทั่วไปทุนมนุษย์มักจะมี ความหมาย เกี่ยวพันถึงทักษะและความรู้ความคิดในการทำงานของแรงงาน โดยแรงงานที่มีทุนมนุษย์สูงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าแรงงานที่มีทุนมนุษย์ต่ำ ภายใต้ระยะเวลาในการทำงานที่เท่าเทียมกัน แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลจากการเติบโตของแนวความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลักดันองค์กรให้ตระหนักและให้ความสำคัญกับคนในฐานะเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อองค์กรที่เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital or Human capital) ที่มีค่าขององค์กรและสังคมทุนมนุษย์เปรียบเสมือน คลังความรู้ สมรรถนะ และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการทำงานที่จะให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเพิ่มมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจ โดยที่คุณลักษณะที่สำคัญเหล่านี้ เป็นผลมาจากการได้รับองค์ความรู้ การสั่งสมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจนพัฒนากลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ในศตวรรษที่ 21 ว่ามีแนวคิดในการบริหารคนไปในลักษณะเช่นไร เพื่อที่จะให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีความตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า แนวโน้มของโลกมีแนวคิดในการบริหารคนที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งถ้าเราไม่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันยุคทันสมัย หรือทันกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของโลกที่ไร้พรมแดน การบริหารจัดการก็จะไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลง (ภาวินศิริประภาณุกุล, 2552; วรินทร์ บุญยั้ง, 2554; Hartoq & Van Den Brink, 2007)

กลยุทธ์ประการหนึ่งของการปรับระบบการบริหารบุคคลภายในองค์กร คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากเดิม ที่เน้นระเบียบธุรกรรมอย่างเป็นทางการไปสู่รูปแบบการเห็น “คน” เป็น “คน” ที่มีอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด ชีวิตจิตใจ ไม่ใช่เป็น “ทรัพยากร” ประเภทหนึ่งในการผลิตแน่นอนที่ว่าเป็นผลจากการศึกษาเรียนรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ แต่คู่ขนานไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างทุนทางจิตใจ (Psychological capital) ที่มีความเชื่อมั่น การมองโลกในแง่ดีและความมุ่งมั่นอดทน ยึดหยุ่น คล่องตัว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นเชิงลบที่มาอย่างไม่สามารถคาดเดา เช่นเดียวกันกับการสร้างทุนทางสังคม (Social capital) ที่มีผลต่อคุณภาพงานและคุณภาพชีวิตของคนทำงาน คนทุกคนต้องการผู้ที่จะมาสนับสนุน ยอมรับเป็นพวก องค์กรที่สามารถสร้างสรรค์

นวัตกรรมได้ด้วย คนที่ทำงานที่มีความแตกต่างหลากหลาย จากประสบความสำเร็จบนเวทีโลก ยุคใหม่ การที่องค์กรสร้างการยอมรับและรู้จักใช้ในเรื่องของความแตกต่างของบุคคลภายใน องค์กร ไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังทำให้เกิดหนทางไปสู่ ค่านิยมสร้างสรรค์ขององค์กรได้ (พัชรภากร เทวกุล, 2551)

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นหนึ่งใน จำนวน 39 แห่ง ขององค์การมหาชน นับถึงปี พ.ศ. 2559 ที่ได้รับการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติ องค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ในกำกับของกระทรวงพาณิชย์ เป็นองค์กรของรัฐ โดยภารกิจหลักของ สถาบันเป็นไปเพื่อการพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย ให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก รวมถึงเน้นการพัฒนาคุณภาพบุคลากรเพื่อตอบสนอง ความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ พัฒนาสมรรถนะของทุกฝ่ายเพื่อประโยชน์ในการพัฒนา โดยสถาบันมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริม และพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้มีขีดความสามารถสูงในตลาดโลก อีกทั้งเป็น สถาบันหลักของชาติในการวิจัย ตรวจสอบ และรับรองคุณภาพอัญมณีและเครื่องประดับรวมทั้ง โลหะมีค่า ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ รวมถึงเป็นศูนย์กลาง ด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อให้บริการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ ธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้สามารถยืนหยัดและแข่งขันได้ทุกสถานการณ์ ในตลาดโลก (พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546, 2546) นับเป็นอีกหนึ่งหน่วยงานของประเทศที่เป็นศูนย์กลาง การเชื่อมโยงการพัฒนาและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทย ให้ก้าวหน้าและทัดเทียมนานาประเทศ

การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้มีขีดความสามารถสูง ในตลาดโลก โดยจากข้อมูลของศูนย์ส่งเสริมการค้าชายแดนไทย-สปป. ลาว จังหวัดมุกดาหาร กล่าวว่า การผลิตเพื่อการส่งออก โดยเครื่องประดับของไทยได้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเป็น ที่ต้องการของตลาดต่างประเทศ อาทิ ประเทศบรูไน, มาเลเซียและสิงคโปร์ เป็นตลาดที่สำคัญ สำหรับอัญมณีและเครื่องประดับในอาเซียน ซึ่งมีมูลค่าการซื้อขายรวมเป็นร้อยละ 90.0 จากทั้ง ภูมิภาค โดยมีกัมพูชา, อินโดนีเซีย, ลาว, พม่า, ฟิลิปปินส์และเวียดนามซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ ในมูลค่าการส่งออก ทำให้อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเป็นหนึ่งในรายได้ที่สำคัญของ ประเทศไทย (ศูนย์ส่งเสริมการค้าชายแดนไทย-สปป. ลาว จังหวัดมุกดาหาร, 2558) ซึ่งการมุ่งเน้น เป็นสถาบันหลักของชาติในการวิจัย ตรวจสอบ และรับรองคุณภาพอัญมณีและเครื่องประดับ รวมทั้งโลหะมีค่า

จากรายงานการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทยที่อยู่ในอันดับที่ 3 นับจากสินค้าจัดอันดับ 10 รายการ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับอยู่ในอันดับ 3 ของรายการส่งออกที่สำคัญของประเทศ จากตารางที่ 1 (กระทรวงพาณิชย์, 2558)

ตารางที่ 1 รายงานหมวดสินค้ารวม 10 อันดับการส่งออกของไทย

ลำดับที่	รายการ	ปี 2557 (มูลค่า: ล้านบาท)
1	รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	392,032.3
2	เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	283,257.3
3	อัญมณีและเครื่องประดับ	179,253.0
4	น้ำมันสำเร็จรูป	169,987.9
5	เม็ดพลาสติก	158,126.5
6	เคมีภัณฑ์	141,455.3
7	ผลิตภัณฑ์ยาง	128,345.4
8	เครื่องจักรกลและส่วนประกอบของเครื่องจักรกล	115,262.1
9	แผงวงจรไฟฟ้า	113,292.6
10	ยางพารา	107,968.7

ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ รวมถึงเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ประกอบกับการเป็นศูนย์ข้อมูลอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อให้บริการ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้สามารถขึ้นหัดและแข่งขันได้ ทุกสถานการณ์ในตลาดโลก ทั้งหมดนี้เป็นวัตถุประสงค์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณี และเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา พ.ศ. 2546 ที่จะสามารถพัฒนาภาคอุตสาหกรรมด้านอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติของไทย โดยสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์คือการให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาบุคลากรในด้านอัญมณีและเครื่องประดับ ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลสำหรับอุตสาหกรรมนี้ควรทำในระดับชาติ รวมถึงการผลักดันไปสู่การจัดการบุคลากรเข้าสู่อุตสาหกรรมอย่างมีระบบและความต่อเนื่องในการผลิตบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาระดับประเทศ และสอดคล้องกับทักษะที่ต้องการในอุตสาหกรรม

(กฤตินี ฌัญญูวุฒิสัทธี, สมชนก ภาสกรจรัส และศักดิ์ ศิริพันธ์, 2553, หน้า 36) ซึ่ง Peter (2007, p. 127) ได้สะท้อนให้เห็นว่า ในองค์กรหลายแห่งนั้นความรู้ของพนักงานนับว่าเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรที่บ่งบอกถึงการผลิตและทรัพยากรที่เป็นฐานสนับสนุนภายในธุรกิจ (Resource based) ดังนั้นแนวทางการพัฒนาบุคคลภายในขององค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทของอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเฉพาะเป็นสำคัญ เพื่อให้มีความพร้อมในทุกด้านและรอบรู้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในเชิงรุกที่จะเป็นสิ่งสะท้อนในการสนับสนุนบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอันเกิดจากสมรรถนะและความสามารถเฉพาะบุคคล

นับจากภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการตามการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ. 2545 สำนักงาน ก.พ. ได้นำระบบลูกจ้างสัญญาจ้างเดิมมาปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานในหน่วยงานภาครัฐให้มีความหลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น รวมทั้งขยายผลให้มีความหลากหลายของรูปแบบการจ้างงานในส่วนของการจ้างผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทั้งชาวไทยและต่างประเทศ โดยได้เปลี่ยนชื่อจาก “ลูกจ้างสัญญาจ้าง” เป็น “พนักงานราชการ” เพื่อดึงดูดใจและแสดงสถานะที่ชัดเจน ตลอดจนการวางระบบบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่เรื่องกำหนดคํ่าแหน่งงาน ตำแหน่ง และกรอบอัตราค่าจ้าง การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การสรรหาและเลือกสรร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายใต้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ คือ หลักสมรรถนะ (Competency) หลักผลการปฏิบัติงาน (Performance) และหลักคุณธรรม (Merit) ตลอดจนมอบอำนาจให้ส่วนราชการบริหารจัดการเอง เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนั้นระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ จึงกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ส่วนราชการมีความอิสระและยืดหยุ่นในการนำไปใช้ตามความเหมาะสม

การกำหนดให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เรียกว่า สมรรถนะของบุคคลในการทำงานเพื่อทำหน้าที่นั้น การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในหน่วยงานจึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านต่อพนักงาน ต่อองค์กร และต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ในด้านประโยชน์ต่อพนักงานเอง กล่าวคือ สมรรถนะจะช่วยพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะได้สูงขึ้นเป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ ความสามารถของตนเอง และเป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านประโยชน์ต่อองค์กรนั้น การที่องค์กรจะบรรลุเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้จำเป็นต้องมีการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) เข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับกรอบการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency framework) นอกจากนี้เหตุผลสำคัญในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและความรู้กลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการทำงานและการแข่งขันซึ่งเหตุผลทั่ว ๆ ไปของการนำเอาแนวคิดของขีดความสามารถมาใช้ยังเป็น

เหตุผลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาอยู่ในองค์การช่วยในการเชื่อมโยงระบบและกลยุทธ์ในการบริหารควนให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์การและทำให้ระบบการบริหารมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (นิสดาภ์ เวชยานนท์, 2556) อีกทั้งเป็นความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรที่สามารถนำไปสู่ทรัพยากรบุคคลที่มีความเป็นมืออาชีพและสามารถเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนการดำเนินงานตามบทบาทภารกิจขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามระบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์การ

ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงต้องกำหนดให้สอดคล้อง เชื่อมโยงและสนองต่อ ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การที่กำหนดขึ้นอีกทั้งยังสามารถนำหลักการและแนวคิดของสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดสมรรถนะนั้นจะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่บ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะความสามารถที่กำหนดขึ้น เพราะพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นมานี้จะเป็นตัวชี้วัดหรือสามารถประเมินได้ว่าความสามารถของคน ๆ หนึ่งจะแตกต่างไปจากอีกคนหนึ่งหรือไม่ รวมถึงสมรรถนะแต่ละตัวจะประกอบด้วยพฤติกรรมหรือคุณลักษณะหลายประการ โดยจะมีตัวที่ระบบถึงพฤติกรรมหลาย ๆ สมรรถนะเมื่อรวมกันจะเรียกว่า กลุ่มของสมรรถนะ คือ กลุ่มที่มีลักษณะเหมือนกัน ตัวบ่งชี้พฤติกรรม คือ พฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ เมื่อบุคคลแสดงออกถึงสมรรถนะ (อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2556) แนวความคิดเรื่องความสามารถหรือสมรรถนะจึงเข้ามา มีบทบาทและถูกนำมาใช้ในองค์การรวมถึงเกิดความตระหนักและยอมรับเพื่อนำมาบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้สามารถแสดงออกถึงความสามารถและความเก่งส่วนบุคคลที่มุ่งประโยชน์ต่อองค์การมากขึ้น (จิรประภา อัครบวร, 2554, หน้า 36)

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะที่มุ่งเน้นงานด้านการวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับ รวมถึงเป็นองค์การที่มีพันธกิจมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจที่สำคัญในระดับต้น ๆ ของประเทศ โดยจะนำผลการศึกษาพร้อมข้อเสนอแนะในครั้งนี้เพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนา อัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
2. เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา

คำถามของการวิจัย

1. รูปแบบสมรรถนะซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ควรเป็นอย่างไร
2. แนวความคิดสำหรับรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา เป็นอย่างไร

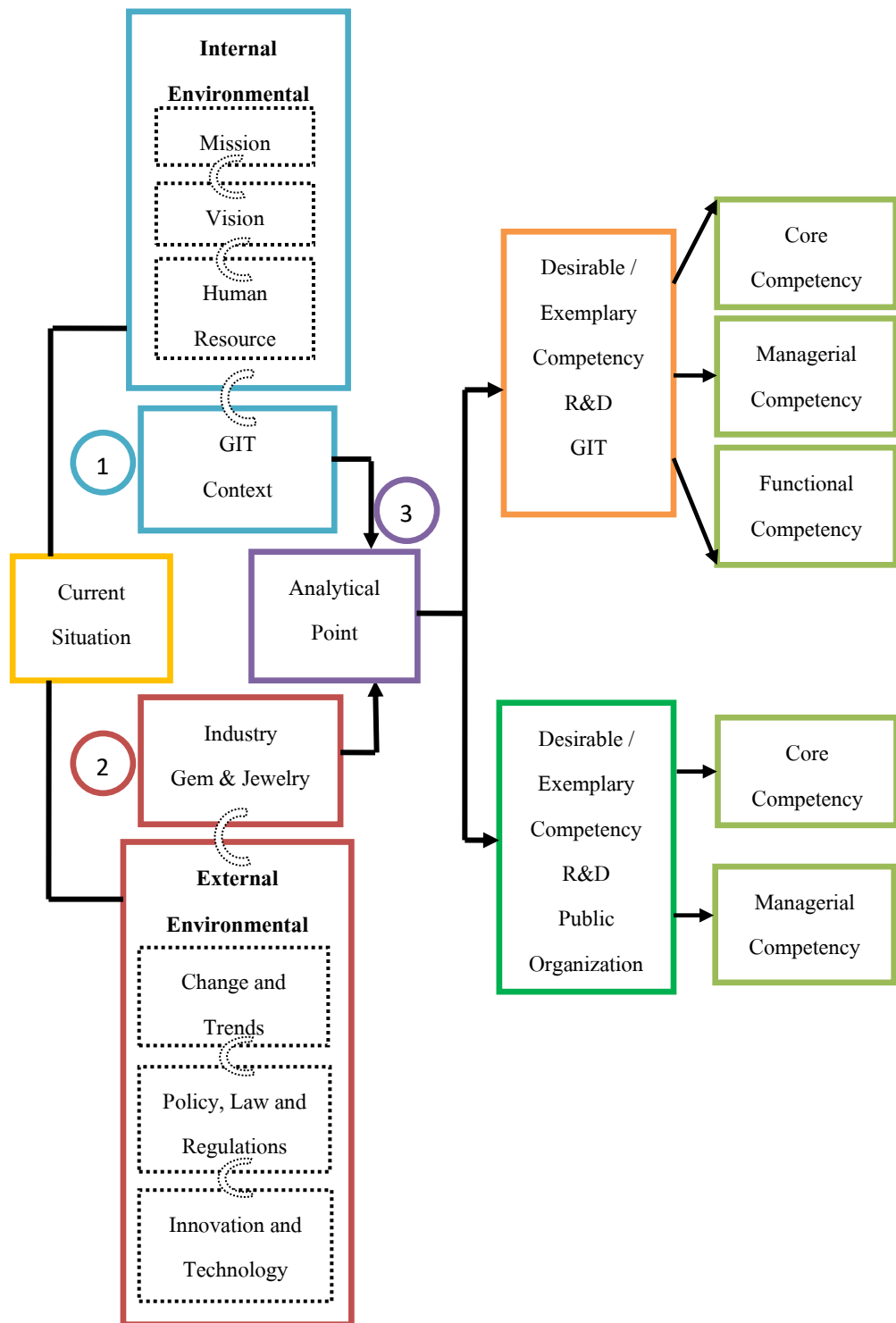
กรอบแนวคิดในการวิจัย

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสนใจกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของ “ทรัพยากรบุคคล” มากขึ้น เพราะถือว่า “ทรัพยากรบุคคล” เป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual capital) ซึ่งต้องลงทุนสรรหาว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้กับองค์กร และสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็คือ การสร้างระบบในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ซึ่งทั้งนี้ ถ้าระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลถูกกำหนดขึ้นมาดีแล้ว ก็จะมีส่วนอย่างมากในการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความรู้สึกอยากที่จะทำงานร่วมกับองค์กร ด้วยเหตุนี้เองแนวความคิดเรื่อง สมรรถนะซึ่งหมายความรวมถึง กลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ โดยองค์กรพยายามนำไปผูกโยงกับแนวความคิดในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสุรชัย พรหมพันธุ์ (2554) การแสดงออกทางความรู้ (Knowledge) เป็นองค์ประกอบหลักของสมรรถนะความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์

รูปแบบสมรรถนะ (Competency model) จึงเป็นการกำหนดรายการสมรรถนะขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์เฉพาะสำหรับประเภทงานใดงานหนึ่ง โดยทั่วไปสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) ด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ Huges, Ginnett, and Curphy (1999) ที่กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ และความสามารถหรืออื่น ๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานหรือองค์กร

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) โดยการศึกษา 3 ส่วน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้กำหนดกระบวนการในการศึกษาไว้ 3 ส่วน ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (GIT Context) โดยทำการศึกษาแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ในส่วนของสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environment) ในการทำงาน ที่รวมทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานในองค์กร โดยจะมีการศึกษาข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Current situation) ที่ประกอบด้วย 1) พันธกิจ (Mission) เป็นหน้าที่โดยรวมขององค์กรเป็นการตอบคำถามที่ว่า องค์กรต้องการบรรลุอะไร 2) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นจุดมุ่งหมายหรือความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นหรือต้องการให้บรรลุในอนาคต ภายในกรอบเวลาที่กำหนดและ 3) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ทำการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการบริหารจัดการงานบุคคลเหตุผลสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือการบริหารด้านบุคลากรในหน่วยงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่เป็นหน่วยงานที่มุ่งศึกษาการวิจัยและพัฒนา อัญมณีและเครื่องประดับให้เป็นที่ยอมรับและการเข้าถึงการบริการทั้งในระดับประเทศและนานาชาติโดยอาศัยทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ โดยมีพันธกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญ ซึ่งในส่วนการดำเนินการต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานให้มีสมรรถนะในการทำงานดีขึ้นมีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา และทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ที่จะเป็ประโยชน์ให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเจริญก้าวหน้าในงานตามลำดับ ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะตามหลักวิชาการ อีกทั้งยังเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กร แนวทางในการกำหนดทิศทางของบุคลากร ทั้งนี้จะเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรเห็นพ้องว่าองค์กรมีลักษณะเป็นเช่นไร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (Gem & Jewelry industry) ในส่วนของสิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment) โดยศึกษาจาก สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการศึกษาข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ สามารถวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของ PEST Analysis ดังนี้ ด้านมาตรการภาครัฐ การเมืองและกฎหมาย (Political/ Legal factors = P) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors = E) ด้านสังคม และวัฒนธรรม (Social cultural factors = S) และด้านเทคโนโลยี (Technological factors = T) เป็นปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ผู้วิจัยทำการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

ภาคอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมและเครื่องประดับ เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมให้การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอุตสาหกรรม เศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ เพื่อให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการประกอบการที่เป็นเลิศด้วยนวัตกรรม องค์ความรู้ ภูมิปัญญาและธรรมาภิบาล เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการนำผลจากการศึกษาวิจัยที่ได้นำไปพัฒนาการบริหารงานบุคคลของภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องต่อไปได้ เป็นการส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรวิจัยและพัฒนา โดยจะมีการศึกษาข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Current situation) ประกอบด้วย

1. แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลง (Change and trends) ของอุตสาหกรรมภายในและต่างประเทศ ทั้งปัจจุบันและในอนาคตที่สถาบันต้องคำนึงถึงเพื่อประกอบการพิจารณาในการแข่งขันและการก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. นโยบาย ระเบียบ และกฎหมาย (Policy, law and regulations) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมและเครื่องประดับเพื่อช่วยให้ผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมายและเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ตลอดจนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการควบคุม ซึ่งปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดไหน องค์กรต้องการอะไรแบบไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างไร และสถานะแวดล้อมทางกฎหมายแต่ละประเทศต่างออกกฎหมายในรูปของพระราชบัญญัติและระเบียบข้อบังคับ เพื่อควบคุมและอำนวยความสะดวกในการประกอบการธุรกิจในด้านความสุขและความปลอดภัยของประชาชน

3. การศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and technology) ที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์เอาความรู้มาใช้และก่อให้เกิดประโยชน์แก่มวลมนุษย์ ในรูปของสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ และนวัตกรรมที่เป็นสิ่งใหม่ที่กระทำ ซึ่งเกิดจากการใช้ความรู้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ในที่นี้อาจจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ แนวคิด หรือกระบวนการที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนา โดยทำการศึกษาแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 คือสถานะแวดล้อมทางเทคโนโลยี ปัจจุบันเป็นยุคความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางและความก้าวหน้าขององค์กรธุรกิจ เช่น การนำเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงานของคน ส่งผลกระทบต่อองค์กรต้องลดจำนวนพนักงานลงและต้องเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานที่เหลือ ให้รู้จักใช้เครื่องมือเทคโนโลยีชนิดใหม่ มาตรการเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อสถานที่ ห้องทำงานลักษณะงาน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ

ส่วนที่ 3 ทำการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นการศึกษาถึงหลักการแนวคิดของสมรรถนะที่เกิดจากการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนำหลักการของสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเหมาะสม มาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบของสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเป็นองค์กรวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย Desirable/ Exemplary competency R & D GIT และ

Desirable/ Exemplary competency R & D Public organization ที่ได้รูปแบบสมรรถนะในการบริหารจัดการในองค์กร รูปแบบสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) เป็นรูปแบบสมรรถนะที่ได้จากการกำหนดเฉพาะกลุ่มงานในหน่วยงานให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่องค์กรวิจัยและพัฒนา (Research and Development organization) ที่ทำให้หน่วยงาน ผู้บริหาร บุคลากรภายใน สามารถนำข้อมูลหรือข้อค้นพบต่าง ๆ จากการวิจัยไป ใช้ประกอบในการแก้ปัญหา กำหนดนโยบายพัฒนาสถาบัน หรือตัดสินใจในภาวะการณ์ต่าง ๆ เป็นการส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรวิจัยและพัฒนาที่มีรูปแบบสมรรถนะในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย รูปแบบสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) เป็นรูปแบบสมรรถนะที่ได้จากการกำหนดเฉพาะกลุ่มงานในหน่วยงานให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ โดยทำการศึกษาแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้นำเสนอรูปแบบสมรรถนะซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) สำหรับบุคลากรในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่เหมาะสมสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือและกลไกในการบริหารจัดการ รวมถึงเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามหลักแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
2. ได้แนวความคิดสำหรับรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะบุคลากรในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่เหมาะสมกับการเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา โดยมีขอบเขตศึกษาต่าง ๆ ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา

สมรรถนะของบุคลากรสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ในฐานะที่เป็นองค์การมหาชน และมีพันธกิจด้านการวิจัยและพัฒนา โดยแยก

การศึกษาออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency)
2. สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency)
3. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency)

ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้แบ่งการกำหนดระยะเวลาเป็น 3 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 เดือนสิงหาคม ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 การศึกษาข้อมูลและเนื้อหา รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ช่วงที่ 2 เดือนพฤษภาคม ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2558 เข้าชี้แจงวัตถุประสงค์และรายละเอียดของการดำเนินการเก็บข้อมูลและขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์และดำเนินการสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลเชิงลึก บันทึกผลการสัมภาษณ์ลงในแบบสัมภาษณ์พร้อมทั้งบันทึกลงในเครื่องบันทึกเสียงเพื่อความครบถ้วนของเนื้อหา และทำการสรุปสาระสำคัญตามขอบเขตเนื้อหา ตรวจสอบความสมบูรณ์กำหนดไว้จากผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ภาครุทกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับและนักวิชาการสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ช่วงที่ 3 เดือนมกราคม ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2559 จัดทำรูปแบบสมรรถนะ เพื่อนำเสนอผลจากการศึกษา

เงื่อนไขของการวิจัย

การศึกษานี้ ได้สังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และได้สังเคราะห์แนวคิดที่เป็นรากฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีพันธกิจเพื่อการวิจัยหรือพัฒนาอื่น เนื่องด้วยองค์การแต่ละแห่งมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ บริบท และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน รูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับแต่ละองค์กรจึงแตกต่างกัน รูปแบบที่นำเสนอนี้ จึงเป็นรูปแบบสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ส่วนรูปแบบสมรรถนะขององค์กรอื่น ๆ นั้น ควรใช้แนวความคิดจากงานวิจัยฉบับนี้ เพื่อทำการศึกษาและพัฒนาในรูปแบบสมรรถนะแต่ละองค์กรต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การมหาชน หมายถึง องค์การที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาตามพระราชบัญญัติ
องค์การมหาชน พ.ศ. 2542

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะใด ๆ ก็ตามที่สร้างความแตกต่างของระดับผลการ
ปฏิบัติงานของบุคคลที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องมีในการปฏิบัติงาน

รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง รายละเอียดของจำนวน ของกลุ่มรายการสมรรถนะพร้อม
คำอธิบาย ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารจัดการ และสมรรถนะประจำ
กลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของบุคลากรทั้งระบบเพื่อ
หล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดของสถาบันวิจัยและ
พัฒนาอณูมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นต่อ
การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่จะนำพาสถาบันวิจัยและพัฒนาอณูมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ
(องค์การมหาชน) สู่อำนาจสัมฤทธิ์ผลเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของ
บุคลากรสำหรับกลุ่มงานด้านการวิจัยและพัฒนา ในการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานแสดง
พฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นต่อ
สถาบันวิจัยและพัฒนาอณูมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่ม หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย
กลุ่มบุคลากรสถาบันวิจัยและพัฒนาอณูมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ(องค์การมหาชน) กลุ่มที่
เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอณูมณีและเครื่องประดับ และกลุ่มนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา

สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environmental หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ล้อมรอบ
ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรมที่เป็นองค์ประกอบ
ในการทำงานภายในองค์กร

พันธกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่โดยรวมที่บุคคลทั้งหมดในองค์กรต้องปฏิบัติ

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการให้บรรลุภายใน
ระยะเวลาที่กำหนด

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) หมายถึง แหล่งปัจจัยที่มีค่าสำคัญต่อบริบททางการ
บริหารและจัดการงานบุคคลที่อำนวยความสะดวกต่อองค์กร

สิ่งแวดล้อมภายนอก (External environmental หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ การตลาด เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม รวมถึง เทคโนโลยี ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลง (Change and trends) หมายถึง ธุรกิจภาคอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับทั้งภายในและต่างประเทศ การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันและในอนาคต

นโยบาย กฎหมาย และระเบียบ (Policy, law and regulations) หมายถึง แนวทางของภาครัฐ เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ตลอดจนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการควบคุม

เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and technology) หมายถึง การประยุกต์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ในรูปของสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ และนวัตกรรมที่เป็นสิ่งใหม่ ใช้ความรู้ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ในที่นี้อาจอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ แนวคิด หรือกระบวนการการปฏิบัติงานขององค์กร

สมรรถนะที่คาดหวัง (Desirable/ Exemplary competency) หมายถึง ความคาดหวังในสมรรถนะของแต่ละระดับ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เกี่ยวกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

สถานการณ์การศึกษาปัจจุบัน (Current situation) หมายถึง ข้อมูลปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้าและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากปัญหาสำคัญที่กล่าวไว้ในบทที่หนึ่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และ 2) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาหลักไว้เป็นแนวทางในการศึกษา ประกอบด้วยสี่ส่วน ได้แก่ 1) ทฤษฎารมมนุษย์กับการพัฒนา 2) สมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ 3) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรวิจัยและพัฒนา และ 4) สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับกับการพัฒนาสมรรถนะ

ทฤษฎารมมนุษย์กับการพัฒนา

วิกฤติเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจของโลกที่ภายในประเทศต่างเผชิญและฟันฝ่า รวมถึงผู้บริหารองค์กรหลาย ๆ แห่งได้พยายามปรับตัวให้รอดจากวิกฤติเศรษฐกิจ โดยพยายามที่จะเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสและในภาวะเช่นนี้ถ้าองค์กรใดตั้งรับโดยการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ต้นตัวที่จะยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งหลายองค์กรต่างหันกลับมาพิจารณาจุดอ่อนภายในองค์กรส่วนใหญ่พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จแข็งแกร่งและอยู่ได้บนภาวะปัจจุบันขึ้นอยู่กับทฤษฎารมมนุษย์ขององค์กร (มานิสงค์ ปฐมวิริยะวงศ์, 2550) จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบันจะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมั่นคง นอกจากองค์กรจะต้องมีความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจแล้ว หัวใจที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องมีการแสวงหากกลยุทธ์มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการที่จะนำกลยุทธ์ มาใช้ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ทฤษฎารมมนุษย์ในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจ ยอมรับและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงและการนำกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติ ซึ่งองค์กรต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาทฤษฎารมมนุษย์ให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (อริสา สำรอง, 2552)

ในฐานะที่มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์กร โดยต้องสอดคล้องต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในระดับต่าง ๆ ในการแข่งขันขององค์กรที่สูงขึ้น ทั้งนี้โดยตระหนักถึงความสำคัญของมนุษย์ ใน 3 ประการ คือ

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งมีค่าขององค์กรควรธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการที่บุคคลของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคคลเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำทั้งรายบุคคลและกลุ่ม
2. ศักยภาพของมนุษย์สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและสูงสุด ตามที่องค์กรปรารถนา โดยต้องมีการศึกษาศักยภาพของมนุษย์ในหลาย ๆ ด้านประกอบการพัฒนา
3. ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มเติมคุณค่าให้กับผลงานขององค์กร อยู่ที่กระบวนการเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวน เพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษาคน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานดีมีประสิทธิภาพสูงสุด

แต่ในขณะเดียวกัน Davenport (1999) กล่าวว่า องค์กรไม่ได้เป็นเจ้าของพนักงาน แต่พนักงานต่างหากที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วมาเพิ่มทุนให้กับองค์กร เนื่องจากพนักงานเข้ามาพร้อมด้วยความรู้ ทักษะและประสบการณ์องค์กรจะทำการเช่าทุนจากพนักงานเหล่านั้น ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีหน้าที่ดูแลและลงทุนเพิ่มเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ที่ตนเช่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารหรือเจ้าขององค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการลงทุนในมนุษย์ โดยไม่มองเป็นค่าใช้จ่ายแต่เป็นการลงทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อสร้างอนาคตที่ดีกว่าขององค์กรอันเกิดจากทุนมนุษย์ (Investment rather than expense) ซึ่งในความเห็นของ ภาวิน ศิริประภาณุกุล (2552, หน้า 38) กล่าวว่า ความสำคัญและบทบาทของทุนมนุษย์ที่มีต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศนั้น ทุนมนุษย์จึงถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการผลิตเช่นเดียวกับจำนวนแรงงาน ที่ดิน เงินทุน และทรัพยากร ธรรมชาติต่าง ๆ เพราะความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรทางกายภาพไม่ได้เป็นตัวกำหนดการขยายตัวทางเศรษฐกิจและระดับการพัฒนาประเทศ ดังเช่นที่เกิดขึ้น ในกรณีของประเทศญี่ปุ่น อีกทั้งทุนมนุษย์มีข้อได้เปรียบปัจจัยการผลิตชนิดอื่น ตรงที่ทุนมนุษย์สามารถถูกสะสมได้อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด และการสะสมทุนมนุษย์ยังไม่มีภาระเสื่อมค่า แต่กลับจะยิ่งเอื้อต่อการสะสมทุนมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้นไปอีกในอนาคต

ทั้งนี้จุดมุ่งหมายอันปลายสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ต้องสนองตอบต่อความต้องการทางสังคม ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนัก

ถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้น ในสังคม ตลอดจนได้ให้ความตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ ซึ่งหมายรวมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน และที่สำคัญต้องสนองตอบต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นการกำหนดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Kaplan & Norton, 2001, p. 4) ซึ่งจากการศึกษาของ คณาจารย์สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ (2556, หน้า 143) ว่าทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรที่มีความรู้ เป็นทรัพยากรที่ล้ำค่า ที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร และเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายและมีคุณค่ามากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรอื่น ๆ ที่ใช้ในการบริหารองค์กร ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีจิตใจ มีสติปัญญาและมีความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยตัวอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้การบริหารสามารถบรรลุความสำเร็จ

อีกทั้งทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นปัจจัยการบริหารขององค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ ตลอดจนองค์กรระดับประเทศทุกสังคมจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดทั้งเงินหรืองบประมาณ วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และวิธีการบริหารงานเพื่อให้เกิดสภาพทางการบริหารขึ้น นอกจากนี้ ทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร โดยให้สอดคล้องต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย

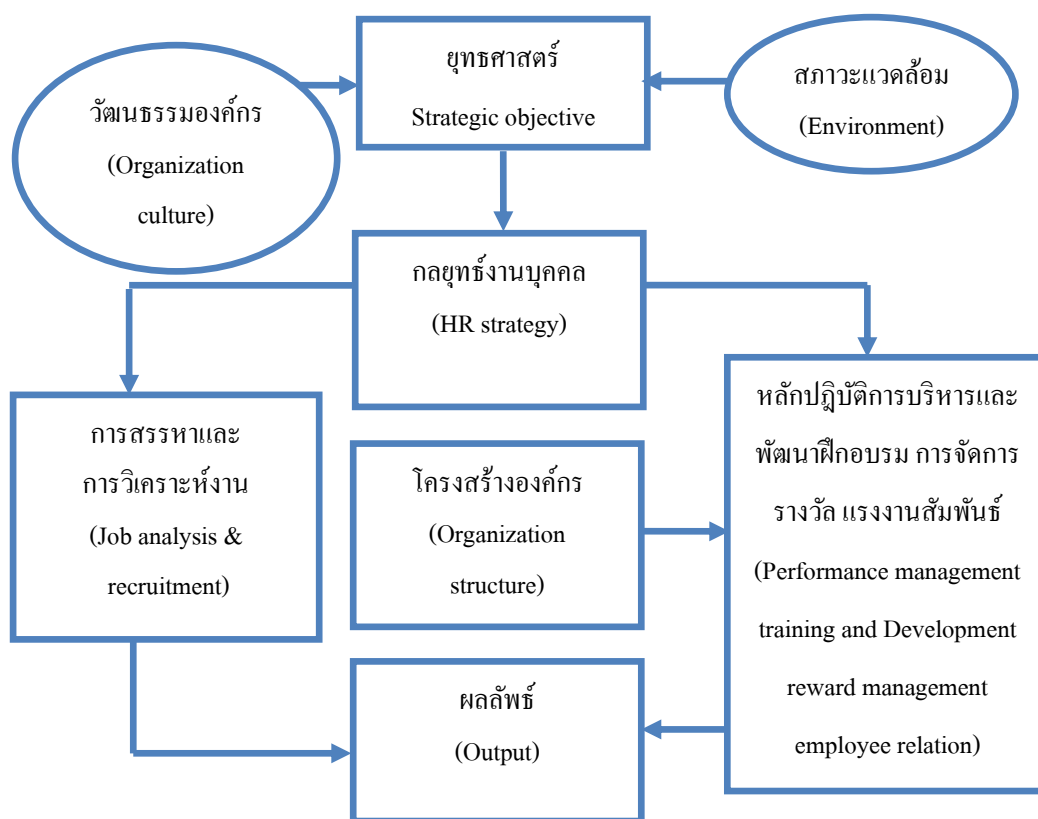
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล แต่เนื่องจากแนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้ขยายตัวและพัฒนาขึ้นมากจึงเห็นกันว่า

บุคคลในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงผู้ถูกบริหารให้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่มีฐานะเหมือนเป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีส่วนริเริ่มส่งเสริมให้องค์กรมีการเจริญเติบโตจึงได้มีการนำคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้แทนการบริหารงานบุคคลที่มีมาแต่เดิม ในอดีตที่ผ่านมาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้เป็นการส่งเสริมหรือพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการมาจาก 9 แหล่ง คือ (ศิริพงษ์ เสาภาชน, 2553, หน้า 24)

1. การปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial revolution) ก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน
2. ยุคการรวมตัวเป็นสหภาพแรงงาน (Labor union) ก่อให้เกิดการรวมตัวและการต่อรองเพื่อเรียกร้องสิทธิประโยชน์จากเจ้าของกิจการ
3. ยุคการบริหารตามแนวหลักการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ก่อให้เกิดการคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานนั้น ๆ
4. ยุคจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial psychology) การบริหารคนในองค์กรต้องใส่ใจหลักจิตวิทยา เพื่อพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และการพัฒนาเครื่องมือในการทดสอบความรู้ความสามารถ
5. ยุคการจ้างบุคลากรของอเมริกา (U.S. Civil service commission) มีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการพัฒนาคนในเรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง มีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานจึงมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการเมืองกลางเข้ามาตรวจสอบความถูกต้องของการบริหารงานและการวางมาตรฐานเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน
6. ยุคการเกิดแผนกบริหารงานบุคคล (Personnel department) มีการกำหนดหน้าที่และอำนาจโดยเฉพาะที่ชัดเจน การจัดให้มีโครงสร้างของงานในการบริหารงานบุคคล
7. ยุคนุษยสัมพันธ์ (Human relation movement) จากแนวคิดที่มองคนไม่ใช่เครื่องจักร และการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ความสามัคคีในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายในการปฏิบัติต่อองค์กร
8. ยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science) เป็นการศึกษาพฤติกรรมองค์กร โดยอาศัยหลักคิด ทางด้านทฤษฎีทางสังคมวิทยา จิตวิทยา และมานุษยวิทยา เพื่อนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ในการพัฒนาคน และพัฒนางาน
9. ยุคปัจจุบัน (Social registration and Course decision) การบริหารคนในยุคนี้มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหาร โดยทั่วไปการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ เป็นไปตามรูปแบบของวัตถุประสงค์และในการวางแผนการพัฒนา ซึ่งวัตถุประสงค์จะไม่สามารถขับเคลื่อนได้หากปราศจากทรัพยากรซึ่งรวมถึงคน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ สิ่งที่ต้องการควรได้รับการกำหนดขึ้น การบริหารคนเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นสิ่งที่อยู่ในกระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Kaila (2005, p. 13) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดของ Kaila (2005)

แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการยอมรับมนุษย์ในองค์การที่ว่าเป็นผู้มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัวเอง หน้าที่หลักของผู้บริหารจึงเป็นการนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีส่งเสริมให้กำลังใจและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกรภัทร์ จารุกานีดกนก (2554) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ สาธารณประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี เพื่อค้นหาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีการใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่ โดยเลือกรุ่นพี่ที่เป็นต้นแบบที่ดีในการสอนงาน มีการหล่อหลอม

พัฒนาตนเอง โดยการซึมซับจิตอาสาจากผู้นำและรุ่นพี่ ผู้การเติบโตทางความคิด เป็นคนที่สมบูรณ์ ทั้งกายใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการสะท้อนงาน โดยการพูดคุยผลการประเมินกับเจ้าหน้าที่ เพื่อการปรับปรุงพัฒนา

ในมุมมองต่อคนในองค์กร ได้เปลี่ยนไปเป็นคนคือ สินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่าที่สามารถพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้นได้ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้เป็นปัจจัยหลักในการทำให้องค์กร บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความแตกต่างที่โดดเด่นให้องค์กร แนวคิดนี้มีมุมมอง ต่อคนตามแบบทฤษฎี Y คือ คนใช้แรงกายแรงใจในการทำงานเช่นเดียวกับการดำเนินชีวิตของ ตัวเอง คนจะควบคุมตัวเองให้งานบรรลุเป้าหมายได้ ความพึงพอใจในงานทำให้คนเกิดความผูกพัน ต่อองค์กร คนมีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์และฉลาด ดังนั้นการบริหารคนตามแนวคิด นี้จึง กระจายอำนาจการควบคุมและมอบหมายงาน (Decentralization and delegation) ลดลำดับชั้น การบังคับบัญชาลงและให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิชอบตัดสินใจมากขึ้น เพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารที่มีผลต่อการทำงานของเขา (Participative management) เช่น ให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์คำนึงถึงการปกป้องสิทธิของพนักงาน (Protective of employee rights) แนวคิดนี้มองสภาพแวดล้อมในการบริหารว่าไม่คงที่ (Unstable environment) มีการ เปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง งานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดนี้ จึงมีการวางแผนในระยะยาว (Long-term) เน้นแผนเชิงรุก (Proactive) มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมุ่งใช้ความสามารถของ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างเต็มที่ (Maximize utilization) และรวมถึงมีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศและเข้ามาจัดการข้อมูล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารจัดการที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำางร่วมกัน และกรณีที่ทำางคนเดียว เพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ การบริหารนั้นจะต้องมีการปรับปรุงหรือ หากกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อเวลาและสถานการณ์ ซึ่งการจัดการภาพรวมของการบริหาร ต่อองค์กร เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลให้สามารถ ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและเทคโนโลยีรวมถึง การสนองตอบเฉพาะของบุคคลให้ มากที่สุด ด้วยเทคโนโลยี และวิธีวิทยาการด้านทรัพยากรมนุษย์ (คณัย เทียนพุด, 2546) จึงจำเป็นต้อง มีการพัฒนาและปรับปรุงตามที่ Armstrong (2010) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าจะต้องนำสิ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่คนในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการจัดการที่มาจาก การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมตามหลักการที่กำหนด ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการที่เหมาะสมกับบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและพร้อมพัฒนาตนเองและองค์การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน กล่าวคือ การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาปฏิบัติงานให้เหมาะสมและต้องใช้เทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ และความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้น มีความเจริญก้าวหน้า และได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน (ยงยุทธ เกษสาคร, 2551) ทำให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กรช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดีเกิดความจงรักภักดีในองค์กรและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ Beer and Spector (1985) ที่ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ต้องมีการกำหนดแผนการล่วงหน้า การวางกลยุทธ์ และตั้งอยู่บนพื้นฐาน ต้องมีการนำเสนอความหลากหลายของบุคคลและแรงงานสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมที่ส่งผลต่อธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร ภายใต้ นโยบายหลักการบริหารบุคคล

4 ประการ ที่ประกอบด้วย

1. แรงจูงใจต่อพนักงาน (Employee influence)
2. กระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource flow)
3. ระบบการให้รางวัล (Reward systems)
4. ระบบการทำงาน (Work systems)

อย่างไรก็ดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ ประการแรก ด้านความต้องการขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานว่าเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีส่วนทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้า มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยอาศัยกลไกวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การนิเทศงาน การมอบหมายงาน การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทนที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและเข้าสู่หน่วยงานอย่างราบรื่นและปฏิบัติงานตามเป้าหมาย รวมถึงเพื่อให้องค์กรได้คนที่ดีที่สุดในเข้ามาทำงาน (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542) และประการสุดท้าย ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของการดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย การได้รับการยอมรับและการประสบความสำเร็จโดยใช้กลไก การขึ้นค่าจ้าง การให้ตำแหน่ง และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนระบบการให้รางวัล (Reward system) และกระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรจะเป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้ อันเนื่องมาจากการที่องค์กรได้มา ซึ่งพนักงานที่พึงประสงค์ กล่าวคือ การให้รางวัลสามารถจูงใจให้พนักงานที่มีศักยภาพสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะที่กระบวนการกล่อมเกลางานขององค์กรจะทำให้พนักงานมีค่านิยม แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่องค์กรต้องการทั้งยังทำให้องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดแก่พนักงานเป็นผลให้พนักงานมีความต้องการในการทำงานร่วมกันกับองค์กรต่อไป (เจษฎา นกน้อย, 2552, หน้า 127) หากสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ตามทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow (1943) ที่มุ่งอธิบายความต้องการของคน โดยเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของคนจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองตอบต่อความต้องการ 5 ชั้น ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) 3) ความต้องการทางสังคม (Social needs) 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) 5) ความต้องการเติมเต็มให้ชีวิต (Self-Actualization needs)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The human resources management: HRM) คือ การกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจัดการวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก และการบรรจุ บุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ชำรงรักษา และพัฒนาบุคลากร เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ (คณาจารย์สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556, หน้า 144) ซึ่งงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์แท้ที่จริงเป็นงานของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเพียงเพื่อสนับสนุนผู้บริหารในการประเมินผลพนักงานและช่วยเหลือในการแก้ปัญหา ดังนั้น ผู้บริหารแต่ละคนจึงมีหน้าที่ในการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกคน การให้คำแนะนำ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผล การจ่ายผลตอบแทน และการจัดกิจกรรมบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ โดยมีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าช่วยเหลือสนับสนุน ทั้งนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่จัดกิจกรรมที่เป็นงานส่วนรวมขององค์กร (วิชัย โกลสุวรรณ, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับ Erasmus and Schenk (2008, p. 4) ที่กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการขององค์กร โดยเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง

และความต้องการให้มีการทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งบุคคลเป็นส่วนสำคัญของการทำงาน
ในองค์กร

ความสำเร็จในการบริหาร (Skills for managerial success) ประกอบด้วยทักษะทั้ง 4 แบบ
คือ ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การบริหาร (Strategic skills) ทักษะด้านการทำงาน (Task skills)
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People skills) และ ทักษะด้านการรู้จักตนเอง (Self-awareness skills)
โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549)

1. ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การบริหาร (Strategic skills) ประกอบด้วย
การกลั่นกรองสภาพแวดล้อมขององค์กร (Environmental scanning) การกำหนดกลยุทธ์ของ
องค์กร (Strategic formulation) วิเคราะห์ตัวแปรด้านพฤติกรรมที่มีต่อกลยุทธ์และการกำหนด
ภารกิจขององค์กร (Mapping strategic intent and Defining missions) การปฏิบัติการตามกลยุทธ์
(Strategic implementation) และการบริหารทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Human
resource congruency)

2. ทักษะด้านการทำงาน (Task skills) ประกอบด้วย การกำหนดและการจัดลำดับ
ความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์ (Setting and prioritizing objectives) พัฒนาแผนการ
ปฏิบัติการและการปฏิบัติตามแผน (Developing plan of action and implementation) การตอบสนอง
ในลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ (Responding in a flexible manner) การสร้างคุณค่าในการทำงาน (Creating
value) การทำงานตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กร (Working through the organizational
structure) การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ (Allocation human resource) และการบริหารเวลาอย่างมี
ประสิทธิผล (Managing time effectively)

3. ทักษะด้านคน (People skills) ประกอบด้วย ทักษะในการมอบหมายงานการมีอิทธิพล
กับบุคคลอื่น และความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นได้ (Delegating, influencing, motivating)
ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง สามารถเจรจาให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Handling
conflicts, Win-win negotiation) การทำงานเป็นเครือข่าย (Networking) รู้วิธีการนำเสนอ
(Presentation) มีความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง (Communication, listening) การบริหาร
และการศึกษาวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-culture management) และความสามารถในการบริหาร
ทีมงานต่าง ๆ ที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน (Heterogeneous teamwork)

4. ทักษะด้านการรู้จักตนเอง (Self-awareness skills) ประกอบด้วย ความสามารถในการ
ปรับปรุงตนเอง (Personal adaptability) สามารถทำความเข้าใจอคติส่วนบุคคลได้ (Understanding
personal bias) และสามารถควบคุมตนเองได้ (Internal focus of control)

อาจกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์หรือเป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์อื่นในการจัดการบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นให้ผลของงานมีมาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานทุกประเภท ในกระบวนการบริหารจึงกำหนดให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารเพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดีที่มีความสามารถไว้ให้หน่วยงานให้มากและนานที่สุด เท่าที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545; นพ ศรีบุญนาค, 2545) โดยเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นไปเพื่อการมุ่งเพิ่มผลผลิตของคนในองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มุ่งความสำเร็จในตัวเอง แต่เป็นเรื่องสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงาน ทั้งการจัดการและการบริหารอีกด้วย

หากองค์กรคำนึงถึงการบริหารจัดการสมรรถนะที่เป็นส่วนผสมของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) พฤติกรรม (Behaviors) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพสูง ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์กร โดยการคำนึงถึง การบริหารจัดการสมรรถนะ 6 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Self-management competency) เป็นความรับผิดชอบในชีวิตในการทำงานซึ่งนอกเหนือจากงานของผู้บริหารที่จะต้องรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญและสามารถพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเป็นผู้บริหาร การจงใจ จริยธรรมและอื่น ๆ กล่าวคือ มีการเรียนรู้เกี่ยวกับจุดแข็งของตนเอง ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเอง

2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหาร (Planning and administration competency) ผู้บริหารที่มีความสามารถต้องเข้าใจว่าการทำงานที่ดีเป็นอย่างไร จิตความสามารถจะเกี่ยวข้องกับ การสำรวจและการปรับองค์การ มีการวางแผนงาน เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการเปลี่ยนแปลงจิตความสามารถของพนักงาน ผู้บริหารงานต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและชัดเจน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องมีขั้นตอนในการแก้ปัญหา โดยทั่วไป ผู้บริหารมักจะสูญเสียเวลาเพราะขาดการควบคุมที่ดี การแนะนำที่ผิดพลาด และการตัดสินใจที่ล่าช้า ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ถึงการใช้จิตความสามารถในการวางแผนและการบริหารในการสร้างองค์การซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไรพิจารณาว่าจะทำอย่างไร พิจารณาจัดสรรทรัพยากรติดตามความก้าวหน้าในการใช้ทรัพยากรให้ตรงตามเป้าหมายนั้น

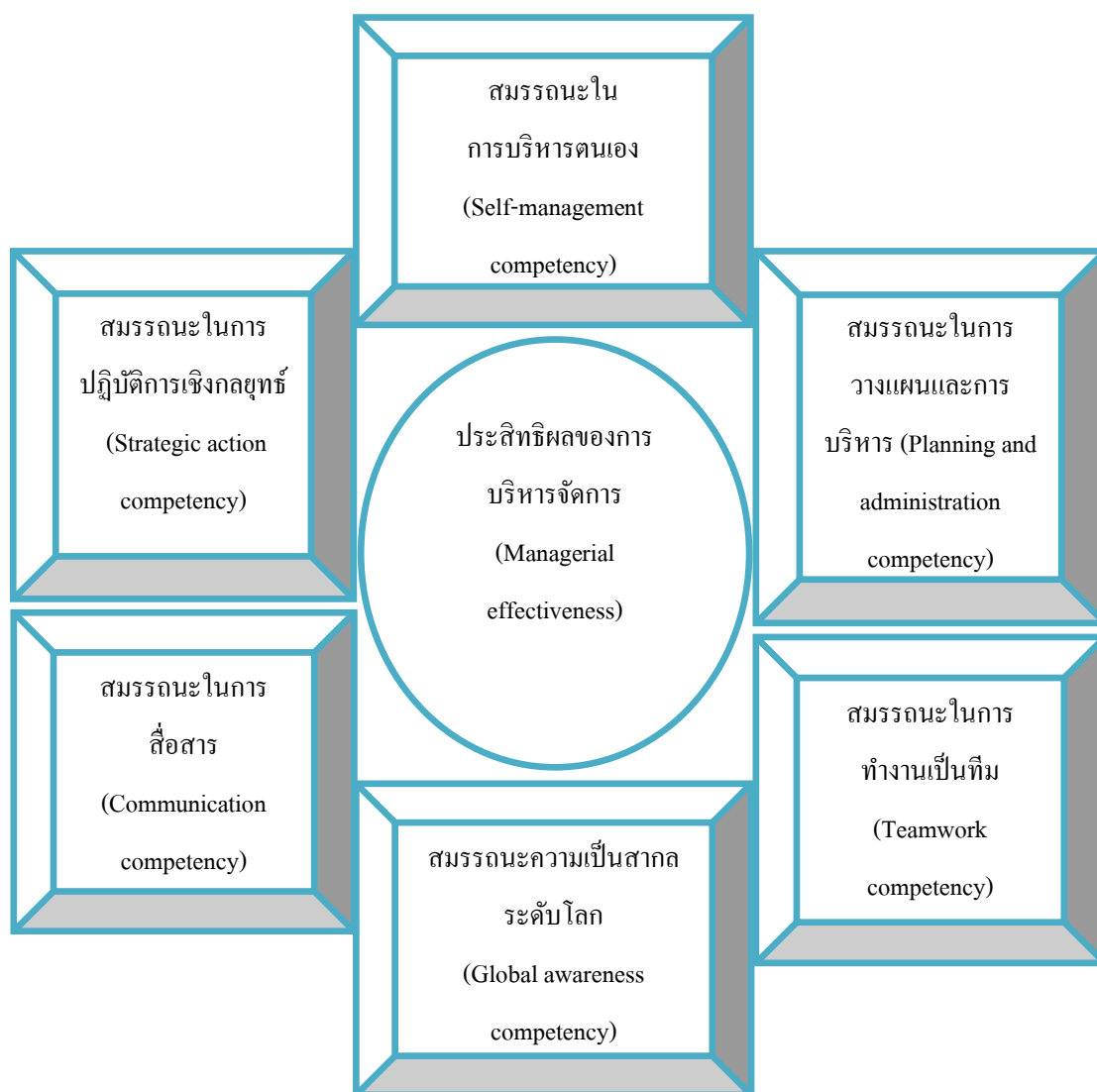
3. สมรรถนะในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) ผู้บริหารจะต้องสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อให้บรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหรือหมายถึง การทำความเข้าใจถึงภารกิจและคุณค่าขององค์กร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถบรรลุผลโดยเป็นไปตามขีดความสามารถการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

4. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) เป็นความสามารถในการทำให้กลุ่มเล็ก ๆ ในองค์กรทำงานด้วยความร่วมมือกัน ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ คือ การออกแบบทีมงานได้อย่างเหมาะสม (Designing teams properly) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน (Creating a supportive team environment) และการบริหารกลไกของทีมงานได้อย่างเหมาะสม (Managing team dynamics appropriately) ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่าการที่บุคคลหลาย ๆ คนมารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน บุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงาน ผู้บริหารงานและหัวหน้างานทุกคนจะต้องพิจารณาวิเคราะห์สาเหตุโดยเริ่มที่ตนเองก่อน การสร้างสัมพันธ์กับทีมงานเริ่มต้นด้วยวิธีง่าย ๆ คือ การเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งจะช่วยลดความเข้าใจผิดลดความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ควรมีอารมณ์ขันในการทำงาน เพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมถึง ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในความรู้ความสามารถของผู้อื่น

5. สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication competency) ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องสามารถชักนำบุคคลอื่นได้ ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีทักษะในการรับฟังและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี ขีดความสามารถในการสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับการรับฟัง การแจ้งข่าวสารกับบุคคลอื่น การเปิดรับความคิดเห็น และการเจรจากับบุคคลอื่น การเคลื่อนย้ายข้อมูลในองค์กรเพื่อรักษาและปรับปรุงการทำงานขององค์กร การเคลื่อนย้ายข้อมูลจะต้องมีทิศทางทั้งจากบนลงล่างในระดับเดียวกัน และจากล่างขึ้นบน ขีดความสามารถในการสื่อสารจะเป็นพื้นฐานในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ การสื่อสารเป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. สมรรถนะความเป็นสากลระดับโลก (Global awareness competency) ผู้บริหารจะต้องทราบถึงแนวโน้มของความเป็นสากลระดับโลกของแผนการและความเจริญเติบโตขององค์กร ความท้าทายของการขยายตลาดเพื่อเข้าสู่ตลาดระดับโลก จะต้องเข้าใจถึงรูปแบบความเป็นผู้นำ ค่านิยม และการบริหารภายในประเทศของตน โดยปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จทางธุรกิจระหว่างประเทศนั้น จะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจในประเทศต่าง ๆ การประเมินถึงผลลัพธ์จากความแตกต่างเหล่านั้นที่มีต่อองค์กร หรือหมายถึง การบริหารงานของ

องค์การโดยการดึงทรัพยากรมนุษย์ การเงิน ข้อมูลสารสนเทศ และทรัพยากรวัตถุดิบจากหลายประเทศตลอดจนถึงการให้บริการตลาดที่มีวัฒนธรรมหลากหลายโดยต้องพัฒนาขีดความสามารถในการรู้จักความเป็นสากลระดับโลก ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การบริหารจัดการสมรรถนะ (A competency-based approach theory)

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่เป็นความพยายามอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าและต่อเนื่องเพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ

โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้จำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงโดยการมุ่งเน้นการใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกับกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหา เพื่อการเพิ่มผลงานหรือกรรมวิธีในการที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ (พัชรินิรนาท โกมล, 2547, หน้า 5; สุเมธ เดียววิเศษ, 2531, หน้า 147) โดยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะไม่ประสบความสำเร็จได้หากไม่มีความเข้าใจในหลักของปรัชญาที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีที่ตอบสนองต่อรูปแบบของการพัฒนาตัวบุคคลขององค์กรที่เกิดจากการผสมผสานการบูรณาการจากแนวคิดหลักทั้งสามด้าน ได้แก่

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์เป็นสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงต้นทุนได้ลงทุนไปแล้วสำหรับตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่าหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจถึงความต้องการขององค์กรนั้นคือกำไร รายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาและเข้าใจถึงหลักทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้นและการศึกษาจะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบ แนวทาง และกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

2. ทฤษฎีระบบ (System theory) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นำทฤษฎีระบบไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ประกอบด้วย ทฤษฎีย่อย ๆ ได้แก่ 1) ทฤษฎีระบบโดยทั่วไป (General system theory) 2) ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos theory) 3) ทฤษฎีมุ่งสู่นาคต (Future theory)

3. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychology theory) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจและการแสดงออกของมนุษย์ ซึ่งการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจึงถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการปรับเปลี่ยนการรับรู้ อารมณ์ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ โดยมีเป้าหมายก็คือ พฤติกรรมการแสดงออกที่เกินกว่าหรือเป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังขององค์กรและผู้บังคับบัญชา (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551, หน้า 96)

โดยความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่เป็นแผนปฏิรูปความคิดและคุณค่าใหม่ของสังคมไทย ที่เน้นให้ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” และใช้เศรษฐกิจเป็นเพียงเครื่องมือช่วยพัฒนาให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนามาเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม มีกระบวนการที่จะเชื่อมโยงมิติต่าง ๆ

ของการพัฒนา ตลอดจนเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในสังคมมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการพัฒนา (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8)

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) มีนักวิชาการและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายแนวคิด สำหรับแนวคิดของวาร์ตัน เจียวไพรี (2548) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมิใช่เป็นเพียงการให้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากการศึกษา การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ รวมถึงองค์กรสามารถที่จะรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าไว้ได้นั้นหมายความว่า การพัฒนาที่มีต่อมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ที่มีอยู่มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ และรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งในแนวคิดของ Taylor & Francis Group (2012) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เปรียบเสมือนการจัดกิจกรรมและงานอาชีพเพื่อการพัฒนา กล่าวคือ ต้องคำนึงถึงรายบุคคลที่มีความจำเป็นต่อองค์กร ทั้งความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรมและเป็นการสร้างกระบวนการหลักคิดที่สำคัญสำหรับองค์กร โดยแนวคิดของทั้งสองหลักการจะสามารถเสริมสร้างคุณภาพชีวิต มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานรับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุขนั้น ถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับกลุ่มและระดับบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา

ในการพัฒนาทุกระดับต้องประสานและสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Woolner (1992) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการที่จะพัฒนาทรัพยากรองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน และระดับระบบโดยรวมเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Pace, Smith, and Mills (1991) ที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในระดับที่ต้องใช้ความชำนาญแบบมืออาชีพในการฝึกหัดและพัฒนาที่จะนำไปสู่คุณภาพ การเพิ่มผลผลิตในระดับที่สูงขึ้น และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและสมาชิกในองค์กรอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกจำกัดความโดยปรัชญาในตัวเอง

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพจึงถูกนำการศึกษาไปใช้ในการจัดการและการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และระบบงานให้มีประสิทธิภาพทั้งกับรายบุคคล กลุ่มงาน และระบบทั่วทั้งองค์กร นั้นหมายความว่า เป็นสิ่งที่ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการ

ดำเนินการขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้ และจัดหลักสูตรเพื่อการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคตในระยะเวลาที่สั้นกว่า ซึ่งในการพัฒนาโดยรวมแล้ว หมายถึงกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม ตามที่ Gries (2003) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยสามสิ่งหลัก คือ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการ การเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิดและทิศทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติวรรณ สิ้นฐนอก (2552) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย
2. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย และ

3. ประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยโดยการศึกษสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการในการร่างหลักสูตร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 คน ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ และ ความเข้าใจด้านทักษะ ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านลักษณะนิสัย และด้านแรงจูงใจจากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานมาสร้าง โครงร่างหลักสูตรในลักษณะบูรณาการเนื้อหา ขีดสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับภาคเอกชนในประเทศไทยเป็นหลักจัดกิจกรรม และวิธีการอบรมโดยใช้การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม นำโครงร่างหลักสูตรที่ผ่านการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 ท่าน ปรับปรุงแก้ไข โครงร่างหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรกับผู้จัดการฝึกอบรม จำนวน 30 คน โดยใช้การทดลองแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ประเมินและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรโดยใช้รูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick (1975) พบว่า ผลการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ไม่ต่ำกว่า 3.50)

ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม พบว่า คะแนนความรู้
ในเนื้อหาหลังการฝึกอบรมมีระดับสูงกว่าคะแนนความรู้ในเนื้อหาก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามสมรรถนะของผู้จัดการ
ฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงไป พบว่า สมรรถนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนไปอยู่ในระดับมาก
สูงกว่าก่อนการฝึกอบรม และผลลัพธ์จากการฝึกอบรม พบว่า ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในองค์กร ผู้เข้า
รับการฝึกอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีและจุดประสงค์ รู้บทบาทหน้าที่ของเรื่องอย่างชัดเจน
(Perception) สามารถจดจำเรื่องได้ โดยจำสิ่งที่เป็นทฤษฎีที่เรียน รู้จุดประสงค์ รู้บทบาทหน้าที่ของ
เรื่อง (Knowledge) มีความเข้าใจ และสามารถอธิบาย บอกความแตกต่างของเรื่องที่เรียนมาได้สรุป
ย่อส่วนได้ เขียนขึ้นมาใหม่ได้ เข้าใจกระบวนการ หรือเทคนิคต่าง ๆ (Comprehend) นำไปใช้ได้และ
ประยุกต์เข้ากับงานที่ทำได้ (Application) และสามารถตรวจสอบ วิเคราะห์แก้ปัญหาแยกส่วนใน
แต่ละเรื่องหาความสัมพันธ์ที่เป็นผลจากการนำไปใช้งานได้ (Analysis) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า
หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนานั้นมีประสิทธิภาพเหมาะสมในการนำไปใช้ในการพัฒนา
สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยได้

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของ
ผู้จัดการฝึกอบรมนั้นจะต้องพัฒนาหลักสูตรที่ได้มาจากการศึกษาสภาพปัญหา และความจำเป็น
เกี่ยวกับสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ด้านการศึกษา และการพัฒนาเป็นการ
เพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะ
ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง
ที่สูงขึ้น (สุนันทา เลานันทน์, 2546; วิจิตร อาวะกุล, 2540) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น
กิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนการสอน การให้ความรู้
ทุกประเภทไม่ว่าลักษณะหรือวิธีการแบบใด ซึ่งเป็นการใช้คนให้ตรงกับงาน ความรู้ความสามารถ
ความชำนาญ ความคิด ภายใต้อำนาจบริหาร การอำนวยความสะดวก โดยการทำให้นุคคลนั้น ๆ เข้าใจ
องค์กร เข้าใจงาน เพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีความรับผิดชอบ รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ
ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างกว้างขวางทุกแง่ทุกมุมอีกด้วย

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการของการวางแผนอย่างเป็นระบบ ของกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์พร้อมทั้งความรู้ ชีตความสามารถ
ทักษะและประสบการณ์ ที่เป็นไปเพื่อการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ

อย่างต่อเนื่อง โดยมีโอกาสอบรมศึกษาหาความรู้และพัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความผิชอบ ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและหน่วยงานยิ่งขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดมุ่งหมายหนึ่งในผลสำเร็จในด้านทรัพยากรมนุษย์ บุคคลที่พึงปรารถนาในโลกอนาคต ยุคสารสนเทศ ประกอบด้วยเป้าหมายหลักที่สำคัญที่จะต้องพยายามทำให้บรรลุ (ชงชัย สันติวงศ์, 2540, หน้า 428-431) กล่าวคือ การสร้างคนและสังคมรุ่นใหม่ ให้มีนิสัยรักการเรียนรู้ ใฝ่รู้กล่าวคือ การสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีนิสัยอยากเรียนรู้ (Learning society) และสำหรับองค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการพัฒนาและจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นให้พนักงานสามารถหาความรู้ทั้งเก่าและใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งการจัดได้ดังกล่าวจะทำให้องค์กรมีสภาพเป็นระบบเปิดสู่โลกกว้างและพนักงานซึ่งเป็นกลไกการทำงานก็สามารถติดต่อสัมผัสกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรที่มีกลไกการเรียนรู้ตลอดเวลา (Learning organization) ที่พนักงานสามารถติดตามหาความรู้ได้ตลอดเวลา เกิดนิสัยรักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่เกิดปัญหานักบริหารและพนักงานล้าสมัยหรือตามวิทยาการใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าไม่ทัน ซึ่ง ตูลา มหาพสุธาณนท์ (2545) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารในการวางแผนปรับปรุงขีดความสามารถ (Competency) การวางแผนและพัฒนาทางวิชาชีพ (Career planning and development) ของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงานขององค์กรให้เพิ่มมากขึ้น โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and development: T & D) เป็นหลัก

ในขณะที่ วิเชียร วิทขุดม (2552, หน้า 1) มีความเห็นว่า ในโลกของการแข่งขันจำเป็นต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีองค์ความรู้ ทักษะและความชำนาญและมีความสามารถให้สมกับการลงทุนที่คุ้มค่าขององค์กร ตลอดจนการสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้ โดยมีมุ่ง ในลักษณะกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรให้ดีขึ้นด้วยรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาโดยองค์กร การเลือกวิธีการใดเป็นแนวทางในการพัฒนาขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบุคคล และตามที่ ชาญชัย อาจินสมอาจาร์ (2550) กล่าวให้ความชัดเจนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าการพัฒนาบวกกับทรัพยากรมนุษย์ โดยที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของความเฉลียวฉลาดและพลังของคนที่ใช้กับองค์กรในฐานะที่ทาประโยชน์อย่างมีศักยภาพเพื่อสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และเป้าหมาย และทำให้บรรลุความสำเร็จ ส่วนคำว่า การพัฒนาจะเป็นเรื่องของกระบวนการของการเรียนรู้

อย่างกระฉับกระเฉงจากประสบการณ์นำไปสู่การพัฒนาบุคคลทั้งบุคคลอย่างเป็นระบบและเต็มไปด้วยวัตถุประสงค์ในด้านร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ การพัฒนารวมมโนทัศน์ของการพัฒนา (การเปลี่ยนแปลงและความเจริญงอกงาม) การฝึกอบรม การพัฒนาองค์การ

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการใช้การฝึกอบรม การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพอย่างผสมผสานเพื่อปรับปรุงกลุ่มและประสิทธิผลขององค์การนั้นถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับคณะกรรมการกำกับโครงการ (2558) ที่ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่งเพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กรเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากกลยุทธ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based human resource management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based human resource management)

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่ เดชวิทย์ นิลวรรณ (2550) นั้นเป็นการคำนึงถึงการนำวิธีการจัดการให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณภาพ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อองค์การในการช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ทั้งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้บุคลากรได้ค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง โดยผ่านกระบวนการในการพัฒนาตนเองให้เกิดคุณสมบัติพิเศษ มีประสิทธิภาพในการทำงานเกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ส่งผลให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการทำงานและมีความสุขในการดำเนินชีวิตช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์การในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่จะช่วยในการพัฒนาองค์การให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและมีผลตอบแทนที่น่าพอใจจากประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างตรงจุดด้วยประสิทธิภาพของบุคลากร ทำให้้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงและสามารถขยายกิจการออกไปได้ด้วยดี ซึ่ง Swanson (2001) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ประเด็น

ประเด็นแรก คือ การศึกษาเรียนรู้และเป็นการบ่มเพาะ
 ประเด็นที่สอง การประยุกต์ใช้ความหลากหลายทางวิชาการบนพื้นฐานทางทฤษฎี
 ประเด็นท้ายสุด คือการบูรณาการทางทฤษฎีที่เป็นสหวิทยาการตามที่ จารุพงศ์ พลเดช (2551) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่น ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรมย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลาและมีส่วนช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม แต่ในขณะที่ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2550, หน้า 143) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากร ทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและภายในว่า ปัจจัยภายนอกนั้น เกิดจาก ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี ส่วนปัจจัยภายใน เกิดจาก ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ ด้านค่านิยม และด้านพนักงาน ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากที่นำองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม เนื่องจากองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโดยก่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนา มีความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศและนำไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน เป็นการพัฒนาประเทศที่ถูกต้องจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งบุคลากรขององค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ ของสังคม หากองค์กรมีความมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้า บุคลากร ได้รับการพัฒนาทั้งทักษะในการทำงานและการพัฒนาทางด้านจิตใจ เป็นผลให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ มีรายได้ที่ดี ซึ่งย่อมส่งผลต่อครอบครัวให้อยู่อย่างมีความสุข เมื่อองค์ประกอบย่อย ๆ ของสังคมมีความมั่นคงก็จะทำให้ชุมชนและสังคมโดยรวมเกิดความมั่นคง แข็งแรงและเป็นสังคมที่อบอุ่นตามมาในลักษณะของความมุ่งหวังในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ Mondy and Noe (1996, pp. 307-308) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปว่า

1. ต้องมีการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ได้ผลลัพธ์มากกว่าเดิม
2. พนักงานต้องมีโอกาสในการประเมินตนเอง
3. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในหน่วยงานที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. ให้มีการปฏิบัติในเชิงรุกและเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาส
5. ทำให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการที่จะพัฒนาพนักงานในองค์กร

6. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้พนักงานสามารถเคลื่อนไหวได้ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอนขององค์กร

7. เน้นความจงรักภักดีและเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อลดการลาออกจากงาน

8. เป็นวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาถึงความต้องการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถกล่าวสรุปได้ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค ในระดับจุลภาคนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สำหรับในระดับมหภาคนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่อธิบายการผลิตแรงงานเข้าสู่ตลาดแรงงานของประเทศ สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับประเทศนั้น เป็นการผลิตหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติวิชาชีพ หรือการปฏิบัติงานให้กับประเทศ ชุมชน หรือองค์กร ถือเป็นปัจจัยในการผลิตที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ การที่บุคคลจะทำงานให้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับการที่บุคคลได้รับความรู้ความสามารถของตน รู้จักงานที่ต้องทำ รู้จักลักษณะขององค์กร และผลผลิตที่องค์กรปรารถนา รวมทั้งการรู้ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมุ่งพัฒนาบุคคลให้มีพลวัต (Dynamics) คือ ลักษณะการเคลื่อนไหวรับรู้ มีการปรับตัวและพร้อมที่จะละลายพฤติกรรมของตนเองเพื่อร่วมงานกับเพื่อน (งามลมัย ผิวเหลือง, 2549; มานิสงค์ ปฐมวิริยะวงศ์, 2550) เป็นกระบวนการของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรต่อความสามารถของบุคคล ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการออกแบบการทำงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเจตคติ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพและแรงจูงใจ ตลอดจนในส่วนแนวคิดของ Harbison and Myers (1964) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการเพิ่มความรู้ ทักษะและสมรรถนะของบุคคลในสังคม

ปัจจุบันการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กรทั้งในภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐเพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลหรือการใช้ทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคนที่มาจกสมรรถนะจากการแสดงออกจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ” ในองค์กรนั้น ๆ ที่เป็นส่วนสำคัญของปัจจัยทั้งหมดที่เกิดจากการพัฒนา

สมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

จากเอกสารอ้างอิงคำว่า “Competency” มีการแปลคำศัพท์ไว้หลายคำ เช่น ความสามารถ จิตความสามารถ และสมรรถนะเพื่อให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจได้ ตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า “สมรรถนะ” เป็นคำแปลของ “Competency” ในการทำการวิจัยในครั้งนี้

ในความหมายของสมรรถนะตามที่นักวิชาการให้ไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ต้องมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัยส่วนลึก ค่านิยม จริยธรรม ความเชื่อ เจตคติและทัศนคติ รวมถึงคุณลักษณะทางกายภาพที่เชื่อว่า พฤติกรรมที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีแล้วสามารถนำมาประยุกต์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมในการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546; อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์, 2547; บรรจบ กิมเกณนอม, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับของ Hay (1999) ที่ว่า สมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรมความสามารถ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์การให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ แต่สำหรับในส่วน of พงษ์นิษฐ์ ธารเสนา (2558) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของแต่ละคนที่ทำให้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงและสร้างความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานให้กับตนเองและองค์กร

ในส่วนของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2549, หน้า 22) ได้กล่าวว่า Competency หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออกเป็นการตอบคำถามว่า “ทำอะไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือ Competency นั้นจะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ที่เป็นทั้งข้อมูลและสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรม/ สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ ส่วนทักษะ (Skill) เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา แต่ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะด้านการบริหาร/ จัดการงาน (Management skills) หมายถึง ทักษะในการบริหาร ควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558) ได้กำหนดนิยามของ สมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ โดยได้จัดแบ่งและให้ความหมายของสมรรถนะเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งที่กำหนดขึ้น เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.4 จริยธรรม (Integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

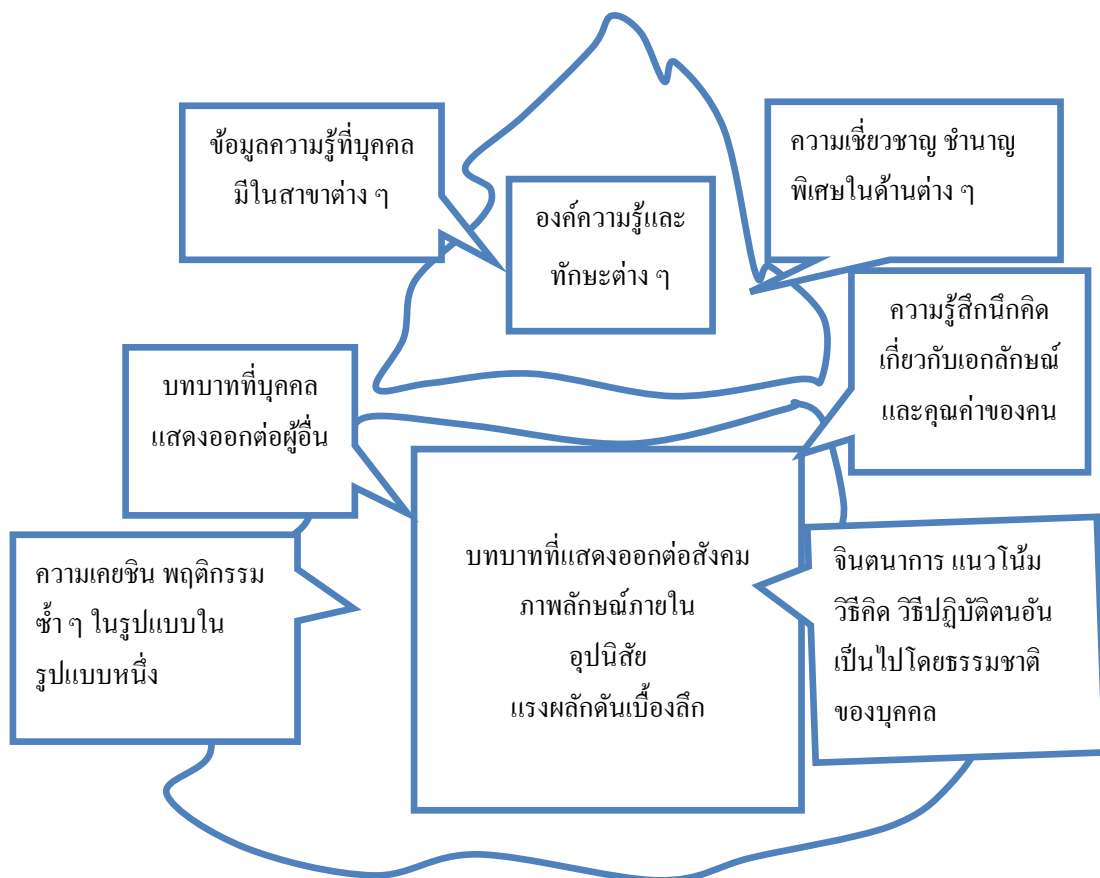
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนด เฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันแสดง พฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งโดยปกติจะแบ่งออกเป็น สมรรถนะการบริหาร (Professional competency) และสมรรถนะ ด้านเทคนิควิชาชีพเฉพาะ (Technical competency) โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) รวม ทั้งสิ้น 20 สมรรถนะ ได้แก่

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)
- 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & developing others)
- 2.4 การสั่งการตามหน้าที่ (Holding people accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking)

- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจคนอื่น (Interpersonal understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Pro-Activeness)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for order)
- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexible)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

กล่าวคือ สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพที่แสดงออก โดยมีความจำเป็นต่อการทำงานของบุคคลเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก คือ ความรู้ (Knowledge) คือ ความชำนาญที่สั่งสมในบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้ถ่ายทอดออกมาให้เห็นและเป็นประโยชน์โดยทั่วทั้งองค์กรและทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการใช้งาน รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes) คือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการเห็น

ในส่วนของ McClelland (1961) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพเพื่อเป็นเครื่องมือในการทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในปี ค.ศ. 1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมกเคลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ เพื่อนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้แก่หน่วยงานของสหรัฐอเมริกา (เทื่อน ทองแก้ว, 2550)



ภาพที่ 5 จำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2558)

จากภาพที่ 5 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ในตัวเอง ซึ่งอธิบายในรูปแบบภูเขาน้ำแข็งได้ว่า ส่วนเล็ก ๆ ของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้นจะสังเกตเห็นได้ และสามารถที่จะวัดได้นำมาพัฒนาได้ก็เปรียบเสมือนกับส่วนขององค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ภายนอก ซึ่งจะง่ายต่อการที่จะพัฒนา แต่ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำที่เป็นส่วนใหญ่มักจะเห็นได้ยาก สังเกตได้ยาก และวัดได้ยากกว่า แต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคล และซ่อนเร้นอยู่ลึก ๆ ภายในตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ บทรบที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย แรงผลักดันเบื้องลึก สมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนา บางครั้งสมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำ สามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยา หรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคลแต่ก็เป็นสิ่งที่พัฒนาค่อนข้างยาก

และต้องใช้เวลาานาน และเนื่องจากการกล่าวว่าคุณน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำหรืออาจหมายถึง ส่วนลึก ๆ ของจิตใจของบุคคลมีความสำคัญกว่าส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การที่บุคคลจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ สิ่งแรกที่ต้องมีและจะขาดเสียไม่ได้เลย นั่นก็คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะทำงาน

จากงานวิจัยของกฤตชน วงศ์รัตน์ (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 500 คน ที่เป็นผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการบริหารคนและภาวะผู้นำ สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการควบคุมตนเองและการสื่อสาร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานและการแก้ปัญหา สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเชิงระบบ สมรรถนะการมุ่งจัดการเทคโนโลยีและสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จากการสัมมนาโดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านสมรรถนะและผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการสัมมนาสรุปได้ว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำเป็นต้องมีและต้องใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มอีก 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการจัดการการเงินสมรรถนะการจัดการความเสี่ยง และสมรรถนะการมีคุณธรรมและจริยธรรม 3) ผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมและผลการประเมินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมจากความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรม พบว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยภาพรวมตรงกันอยู่ในระดับมากจากผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าว สรุปได้ว่า สามารถนำหลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ในการพัฒนา

ผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้นได้อย่างเหมาะสม

ในส่วนของโครงสร้างของรูปแบบสมรรถนะ การที่จะสามารถสร้างความเข้าใจในรูปแบบสมรรถนะในการนำไปใช้ได้นั้นต้องมีการกำหนดเป็นโครงสร้างและให้รายละเอียดที่ชัดเจน โดยการทำให้เป็นโครงสร้างของสมรรถนะที่ประกอบด้วย

1. กลุ่มสมรรถนะ (Cluster of competencies) เป็นกลุ่มของสมรรถนะต่าง ๆ ที่จัดรวมให้อยู่ในหมวดเดียวกันดังเช่น กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานกลุ่มสมรรถนะทางการเมือง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน กลุ่มสมรรถนะทางการเมือง กลุ่มสมรรถนะทางจริยธรรมและกลุ่มสมรรถนะเฉพาะด้าน

2. ชื่อสมรรถนะ (Competency name) เป็นชื่อเรียกสมรรถนะนั้น ๆ ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

3. นิยามสมรรถนะ (Definition) เป็นความหมายของสมรรถนะที่มีความชัดเจน ทำให้เข้าใจตรงกันว่าสมรรถนะนั้นหมายถึงอะไรและมีขอบเขตพฤติกรรมอย่างไร

4. พฤติกรรมบ่งชี้ หรือพฤติกรรมหลัก (Key behaviors) เป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลแสดงออก ซึ่งสะท้อนสมรรถนะนั้น ๆ ได้ โดยมีลักษณะสำคัญ คือ สังเกตได้ วัดได้หรือมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากที่สุด ในการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ สามารถสรุปได้เป็นหน่วยของสมรรถนะ

5. ระดับของสมรรถนะ (Proficiency level) เป็นระดับพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของวิภา หอมเศรษฐี (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาตัวแบบและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง โดยทำการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการคลัง ผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบและแนวทางของการพัฒนาสมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับกลางพบว่าแต่ละกระทรวงมีสมรรถนะที่โดดเด่นแตกต่างกัน โดยจากการศึกษามีข้อเสนอแนะจากการวิจัยในการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารระดับกลางควรเชื่อมโยงมิติต่าง ๆ ของสมรรถนะหลักเนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะหนึ่งย่อมส่งผลต่อการเกิดสมรรถนะอื่น ๆ

ทั้งนี้ Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะนั้นเป็นการจัดกลุ่มสมรรถนะ 3-6 กลุ่ม โดยมีตัวสมรรถนะ 12-27 สมรรถนะ ในแต่ละสมรรถนะ มี 3-7 ตัวชี้วัด พฤติกรรมรวมถึงตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ การบรรยายและการอธิบาย บางขั้นตอนจะมีหลาย

ตัวอย่างและหลายคำอธิบาย ขณะที่บางขั้นตอนอาจจะมีคำอธิบาย คำบรรยาย หรือตัวอย่างแค่เพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลยก็เป็นไปได้ รวมถึง Sternberg and Kolligian (1990) ได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าเป็นความสามารถที่วัดได้ (A measure of ability) และเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนเร้น (Underlying traits) หรือเป็นศักยภาพ (Capacity) ในตัวบุคคลซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable performance) ซึ่ง Rylatt and Lohan (1995, p. 37) เห็นว่า สมรรถนะเป็นเพียงคุณลักษณะของความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรือในงานนั้น ๆ โดยที่ Spencer and Spencer (1993, p. 11) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีอีกท่านหนึ่งได้รับการกล่าวถึงและนำมาอ้างอิงเสมอ กล่าวว่า สมรรถนะนี้เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-reference) และหรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior performance) ซึ่งอธิบายได้ตามรายละเอียด 5 ประเด็นดังนี้

1. ลักษณะงานเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) สมรรถนะเป็นลักษณะส่วนบุคคล และเป็นแนวทางพฤติกรรม ความคิด หรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และความคงอยู่ของเหตุผลนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

2. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ หรือคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย เช่นแรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทาย จะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ

3. ลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญโดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น การรับรู้ตนเอง (Self-concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า และความคิดฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูล เนื้อหาเฉพาะด้านบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการและขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

ในส่วนของ Fogg (1999) ได้กล่าวถึงรูปแบบสมรรถนะว่าเป็นเครื่องมือที่มีคำอธิบายถึงขีดความสามารถที่จำเป็นในการทำงานในบทบาทที่เฉพาะเจาะจง ในลักษณะของวิชาชีพในองค์กร หรืองานอุตสาหกรรมที่กล่าวถึงรูปแบบสมรรถนะนั้นว่าเป็นรายละเอียดของพฤติกรรมในการ

ทำงานที่จะต้องกำหนดโดยแต่ละส่วนงานต้องคำนึงวิชาชีพและการดำเนินงานในแต่ละงานจากงานวิจัยของนักทฤษฎี วังษ์ชนะชัย (2553) ที่สอดคล้องกับนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น โดยจากการที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฯ และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฯ การวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and development) เน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงคุณภาพ (Qualitative action research) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตเหล็กกล้า ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสามารถแสดงผลเป็นแผนผังหน้าที่งาน (Functional map) ประกอบด้วยความมุ่งหมายหลัก (Key purpose) และจากการศึกษาต่อเนื่องทำให้พบว่าสมรรถนะอื่น ๆ ที่ภาคอุตสาหกรรม ฯ ต้องการมีผลไปในทางเดียวกันประกอบด้วย ความมุ่งหมายหลัก (Key purpose)
2. วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฯ จากการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่มีผลความต้องการพัฒนาในระดับมากที่สุด ในสายงานหลอมเหล็ก จำนวน 10 สมรรถนะย่อย (Elements of competence) ในสายงานหล่อเหล็กจำนวน 8 สมรรถนะย่อย (Elements of competence) และในสายงานรีดเหล็ก จำนวน 8 สมรรถนะย่อย (Elements of competence)
3. รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตเหล็กกล้าผู้วิจัย พบว่า ขั้นตอนที่จะพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฯ มีขั้นตอนดังนี้
 - 3.1 เลือกสมรรถนะย่อยที่มีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจากข้อ 1 เป็นหัวข้อในการพัฒนา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกสมรรถนะย่อยในสายงานหลอมเหล็ก A125 เรื่อง การควบคุมส่วนผสมทางเคมีในน้ำเหล็กเตา EAF. มาทดลองปฏิบัติ มีการเชิญบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายงานอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้า และการพัฒนาบุคลากร ฯ เช่น ผู้ฝึกสอน ผู้เชี่ยวชาญ และหัวหน้างานร่วมวิเคราะห์หาความรู้ ทักษะและเจตคติที่จำเป็นเพื่อทำแผนการฝึกอบรม มีการสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance criteria) การสร้างชุดโมดูลการเรียนรู้สำหรับการฝึกอบรม และสรุปเป็นแผนผัง โมดูล (Module chart) ที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การ ปฏิบัติงาน คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ และสร้างเกณฑ์การประเมิน การนำชุด โมดูลการเรียนรู้สำหรับการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมไปทดลองและปฏิบัติจริง และการประเมินผล ซึ่งได้ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนา

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสรุปได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้นมีความเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ นอกจากนี้พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาในระดับมากกว่ากระบวนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ โดยมีขั้นตอนการวิจัย คือศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ๑ วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ๑ และดำเนินขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ๑ ซึ่งได้รูปแบบที่เป็นประโยชน์นำไปประยุกต์เพื่อการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์สืบต่อไป

จากที่มีนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมานั้นอาจกล่าวโดยรวมว่าสมรรถนะเป็นกลุ่มการแสดงออกของพฤติกรรมที่องค์การต้องการซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่สำคัญ โดยเชื่อว่าหากมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีก็คล้ายดังว่ามีเครื่องมือดีมีคุณภาพ สามารถส่งผลให้องค์กรพัฒนาหรือเพิ่มขีดความสามารถให้บรรลุเป้าประสงค์ตามต้องการ ซึ่งองค์การจะสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และเอาชนะคู่แข่งได้ ก็ต่อเมื่อองค์กรเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาต้นน้ำ หรือการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เมื่อพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถหลักและความสามารถในการงานได้แล้ว องค์กรย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาความสามารถของพนักงาน นั่นเอง

ประเภทของสมรรถนะ

ในการแบ่งประเภทของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการกำหนดไว้หลากหลายแตกต่างกันในความหมาย ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ในส่วนของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับมานิต สุทธิสกุล (2550) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานในระดับที่เหนือกว่าปกติและสามารถวัดได้

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งอื่น ๆ จะประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริการ (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

อาจกล่าวได้ว่า จิตความสามารถแต่ละด้านเป็นจิตความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ จะต้องมีสมรรถนะหลัก ความสามารถการบริหาร หรือความสามารถในตำแหน่งงานที่เหมือนกัน

กล่าวสรุปโดยมุมมองในเชิงระบบ (Cybernetic system) ที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนผ่าน และปัจจัยนำออกซึ่งล้อมรอบด้วยสภาพแวดล้อมและมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบให้ดีขึ้น สำหรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยนำเข้าคือสมรรถนะของพนักงาน (Competencies) ซึ่งองค์กรต้องรับมาจากภายนอกกระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Throughput) ประกอบด้วย พฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ปัจจัยนำออก (Outputs) คือ ผลงาน (Productivity) ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) เช่น ความพึงพอใจในงาน

การกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ โดยได้ให้นิยามความหมายของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ไว้ดังนี้

ความรู้ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และเกิด
ความคล่องแคล่ว

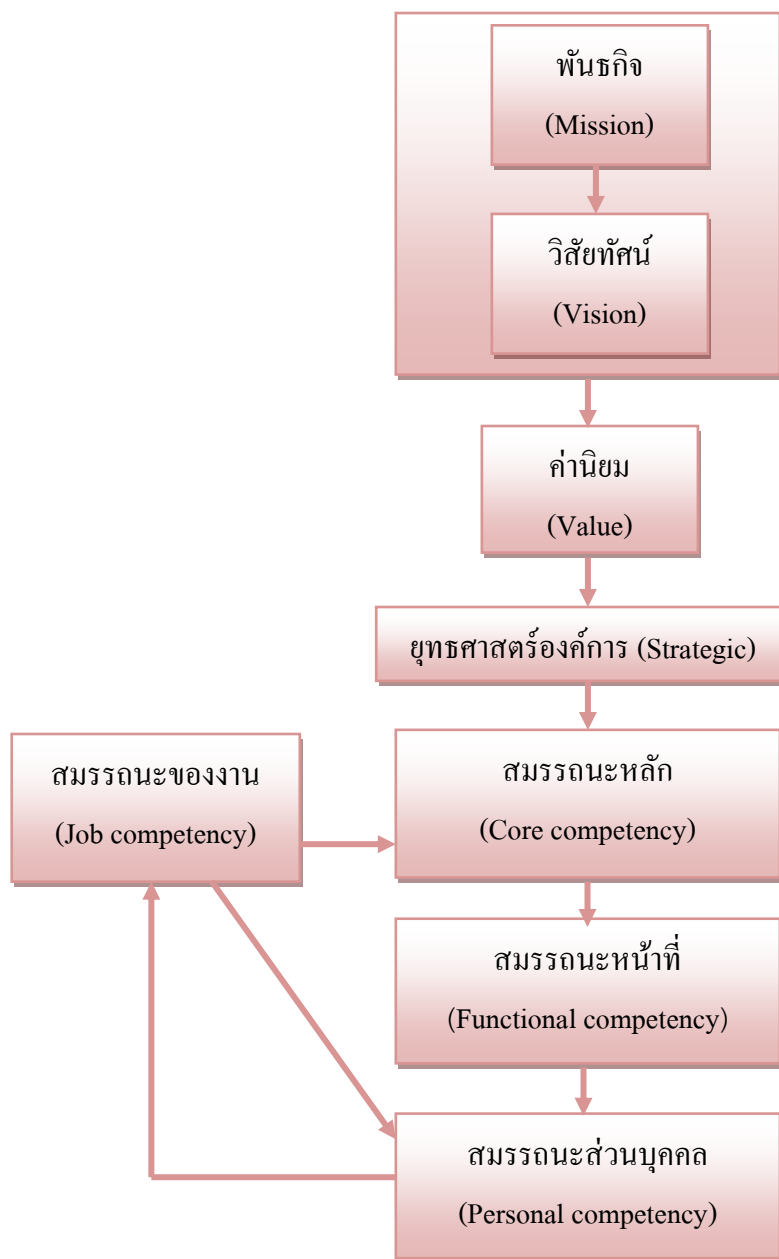
สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ
ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สำหรับองค์การสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่สำคัญและจำเป็นต้องมีลักษณะ
3 ประการ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549, หน้า 17)

1. สมรรถนะหลักต้องสามารถเข้าถึงตลาดได้หลาย ๆ ตลาด
2. สมรรถนะหลักต้องเป็นประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนต่อลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย
3. สมรรถนะหลักต้องยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง

สมรรถนะหลักจึงเปรียบเสมือน เป็นรากฐานของความได้เปรียบเชิงแข่งขันเมื่อองค์กร
สามารถปรับ Core competency ให้เป็น Core product (ผลิตภัณฑ์หลัก) เพื่อนำไปผลิตเป็น
ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End product) ได้ในที่สุด

สำหรับแนวทางการกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency
model) สามารถกำหนดได้โดย (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, 2547; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) มีการ
เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทาง
ในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 การกำหนดสมรรถนะ (อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์, 2547)

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ซึ่งวิธีการของ Ganesh (2008, p. 5) ที่ได้เสนอไว้ดังนี้

State 1 เป็นการเก็บข้อมูลและเตรียมการ (Data gathering and Preparation) ประกอบด้วย 1) ศึกษากลุ่มงานที่กำหนด (Study identities job) 2) กำหนดกลุ่มสมรรถนะที่ต้องการ (Identify major categories of competency) และ 3) กำหนด Competency ที่มีความเป็นไปได้ (Identify probable competency)

Stage 2 วิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) ประกอบด้วย 1) ทบทวน Competency กำหนด (Review list of portable competency) 2) กำหนดความสามารถ (Construct competency definition) และ 3) กำหนดระดับความเชี่ยวชาญ (Assign proficiency level)

Stage 3 ตรวจสอบความถูกต้อง (Validation) ประกอบด้วย 1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อความ (Content valuation) 2) ทำให้เกิดความเข้าใจใน Proficiency level ตรงกัน 3) แก้ไขความหมายของ Competency (ถ้าจำเป็น)

การแบ่งประเภทของสมรรถนะ สามารถจำแนกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ (เทียน ทองแก้ว, 2550, หน้า 2)

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) เป็นสมรรถนะที่แต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) เป็นสมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization competencies) เป็นความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core competencies) เป็นความสามารถของบุคคลที่มีหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

ในส่วนของ Huges, Ginnett, and Curphy (1999) ได้กล่าวถึง รูปแบบสมรรถนะว่าเป็นกลุ่มของทักษะ ความรู้ และความสามารถหรืออื่น ๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนในแนวคิดของ Dubois and William (2004) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะหมายถึง การเขียนพรรณนาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จหรือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานในงานแต่ละประเภท การทำงานเป็นทีม แผนก ขอบเขตหรือในองค์กร และยังได้กล่าวให้มีความสำคัญเพิ่มเติมอีกว่า รูปแบบสมรรถนะ Dubois and Richmond (2009) คือรูปแบบของการพรรณนาถึงความสามารถหรือประสบการณ์และการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมอื่น ๆ

ในขณะที่ Sherman and Kim (2005) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการประเมินและการตัดสินใจที่จะกำหนดคู่มือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในเขตพื้นที่นั้น ๆ ซึ่ง Labadi (2007) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะที่ว่า สมรรถนะเกิดจากความเชี่ยวชาญ โดยมาจากการบริหารจัดการ ตามกรอบดังต่อไปนี้ คือ

1. สมรรถนะทางการสั่งสมความรู้ โดยสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญ
2. สมรรถนะเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ (Professional practical competencies)
3. สมรรถนะในการกระบวนการและการบริหารจัดการ (Administrative function and process)
4. สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Managing-self competencies)
5. การสื่อสาร (Communications)
6. การขับเคลื่อนนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง (Mobilizing innovation change)

ซึ่งสอดคล้องกับอาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) มีความเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบมักจะแบ่งส่วนโดยอาชีพและรวมไปความสามารถด้านเทคนิคและการมอบอำนาจการกำหนดขีดความสามารถของตำแหน่งงาน

ขีดความสามารถของตำแหน่งงาน (Competency) เป็นเสมือน ชง กรอบ และแนวทางในการวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อนของพนักงาน (Weakness) เพราะก่อนที่จะวิเคราะห์ตนเองได้ว่าเรามีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใดนั้น อย่างน้อย ๆ เราต้องหามาตรฐานของตำแหน่งงานนั้นก่อนว่ามี สมรรถนะที่จำเป็นและเกี่ยวข้องอะไรบ้าง โดย Competency หรือสมรรถนะของตำแหน่งงานในองค์กรนั้นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. Core competency เป็นขีดความสามารถหลักที่พนักงานทุกคน ทุกระดับตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมีซึ่งสมรรถนะหลักนั้นมีความแตกต่างไปจาก หลักคุณค่า และวัฒนธรรมองค์กรตรงที่ หลักคุณค่า หมายถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่จะเกิดขึ้นจากการแสดงออก การปฏิบัติสืบต่อกันมานาน ดังนั้น หากองค์กรต้องการให้พนักงานมีหลักคุณค่าเหมือนกัน องค์กรจะต้องหันมาใส่ใจกับการสร้างและปั้นแต่งพฤติกรรมของพนักงาน นั่นก็คือ การนำ คุณค่าหลักที่กำหนดขึ้นแล้วมากำหนดเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังและต้องการ หรือที่เรียกว่า สมรรถนะหลัก ทั้งนี้หากองค์กรได้มีการกำหนดพฤติกรรมหรือกำหนดเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรได้เลย และหากพนักงานมีการแสดงพฤติกรรมตาม สมรรถนะหลักที่กำหนดเหมือน ๆ กัน เป็นระยะเวลานาน ย่อมจะทำให้เกิดการหล่อหลอมออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร หรือ Corporate

culture ในที่สุดโดยความหมายหลักที่คาดหวังให้บุคลากรทุกคนจำเป็นจะต้องมี เป็นความสามารถที่กำหนดขึ้นจากความจำเป็นที่ต้องการให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกันเพื่อให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จเป็นความสามารถที่ทุกคนจะต้องมี และความสามารถหลักนี้จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

2. Managerial competency เป็นขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นตามบทบาทความรับผิดชอบของตำแหน่งงานในลักษณะของ Role base นั้น ก็คือ ตำแหน่งงานที่มีบทบาทความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเหมือนกันจะมี Managerial competency (MC) เหมือนกัน พบว่า MC ส่วนใหญ่ของผู้บริหารที่มี ผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นเรื่องการวางแผนงาน ความเป็นผู้นำ การสอนและพัฒนาทีมงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การแก้ปัญหาและตัดสินใจการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความคิดเชิงวิเคราะห์ อย่างไรก็ตามพนักงานสามารถมี MC ได้แต่จำนวนข้อ MC จะมีไม่เท่ากับตำแหน่งผู้บริหารที่มีผู้ได้บังคับบัญชา โดยส่วนใหญ่จะต้องเป็น MC เฉพาะตัวที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การวางแผนงาน การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ โดยความสามารถด้านบริหารจัดการที่คาดหวังกับผู้บังคับบัญชาทุกคนจำเป็นจะต้องมีเหมือนกัน ไม่จำกัดเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารทั้งคนและบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. Functional competency เป็นขีดความสามารถในงานเฉพาะด้านที่เฉพาะเจาะจงตามลักษณะงาน พบว่างานแตกต่างกันย่อมมี Functional competency (FC) ที่แตกต่างกัน องค์กรบางแห่งกำหนด FC เจาะลึกลงไปอีกแบ่งเป็น Common functional competency หมายถึง ขีดความสามารถของกลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานบุคคลจะต้องมี Common FC ได้แก่ ความรู้ในงานทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ ในการทำงาน และหากกลุ่มงานบุคคลแยกเป็นกลุ่มงานย่อย ๆ ลงไปอีก เช่น งานฝึกอบรม งานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ งานบริหารค่าตอบแทน พบว่างานกลุ่มย่อย ๆ นั้น จะมี Specific FC ที่แตกต่างกัน เช่น งานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ จะมี Specific FC ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน การเจรจาต่อรอง แตกต่างจากงานบริหารค่าตอบแทนที่จะต้องมี Specific FC ได้แก่ ความรู้ด้านภาษีอากร ทักษะการคำนวณ ความซื่อสัตย์ ซึ่งแหล่งที่มาและมีบุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะ ทั้ง 3 ประเภทหลัก ดังตารางที่ 2 (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551)

ตารางที่ 2 กระบวนการกำหนดสมรรถนะ

สมรรถนะ	แหล่งที่มา	ผู้กำหนด
สมรรถนะหลัก Core competency	วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าหมายหลักขององค์กร	กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการที่ ประกอบไปด้วย MD หรือ CEO, ผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละ หน่วยงาน และหน่วยงานบุคคล
สมรรถนะทางด้าน การบริหาร Managerial competency	ขอบเขตหน้าที่งานเน้นงาน ด้านการบริหารจัดการ	กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการที่ ประกอบไปด้วย MD หรือ CEO, ผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละ หน่วยงาน และหน่วยงานบุคคล
สมรรถนะในหน้าที่งาน Functional competency	ขอบเขตหน้าที่งานเน้นงาน เทคนิคเฉพาะด้าน	ตัวแทนของตำแหน่งงานของแต่ละ หน่วยงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงของ แต่ละส่วนงานเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ FC ที่เหมาะสมตามตำแหน่งงาน

ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (Competency model development) จะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่ค่อนข้างจะซับซ้อน ซึ่งในขั้นตอนแรกต้องระบุถึงตำแหน่งงานที่ชัดเจนก่อนที่จะกำหนดตัวแบบสมรรถนะจากนั้นเป็นการเลือกผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวที่มีผลงานดีเด่นมาเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประกอบการวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะที่เหมาะสมของตำแหน่งงานนั้นต่อไป หรืออาจทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลสมรรถนะที่ควรจะมีของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวเพื่อให้ได้ตัวแบบของสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการวางกรอบบทบาท หน้าที่ วางแผนในการพัฒนาบุคลากร และระบุปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการแนะนำ การฝึกอบรมและการวางแผนความก้าวหน้าต่อไป ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (Competency model development) (Base, 2005)

บุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ เพราะการที่องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายได้ผลสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนอกเหนือจากนี้แล้ว ต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การศึกษารูปแบบสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะในหน้าที่งานจึงถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นการศึกษาค้นคว้าที่จะทำให้ทราบว่าบุคลากรในสถาบันวิจัยและพัฒนา อัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไรกับการเป็นองค์กร ด้านการวิจัยและพัฒนาและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ที่กำหนดไว้

ตัวแบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือต้นแบบสมรรถนะของมนุษย์ คือ การสื่อสารให้กับองค์กรทราบว่าคนใดที่องค์กรจัดว่าเป็นคนเก่ง คนดีนั้น คุณสมบัติที่เขามีแตกต่างจากคนทั่วไปส่วนใหญ่คืออะไร แทนที่จะรู้กันแต่เพียงว่าคนเก่ง คนดีเหล่านั้นเป็นใครบ้าง สมรรถนะจะทำให้เข้าใจได้ว่าสิ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีเด่น คือ คุณลักษณะเช่นใดในบุคคล เหล่านี้ ดังนั้น ผู้ที่ปรารถนาจะได้รับการยอมรับว่าเป็นคนเก่ง คนดีขององค์กรก็พึงตั้งเป้าหมายและ พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญ วิชโยธิน (2556) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิต อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ก่อนดำเนินการ 2) การลงมือพัฒนา (ฝึกอบรม) 3) การติดตามผลการปฏิบัติงานจริง โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และถูกต้องครอบคลุมอยู่ใน ระดับมากที่สุด

ตัวแบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นการรับเข้าทำงานในตำแหน่งแรกบรรจุหรือเพื่อแต่งตั้งโยกย้ายให้ดำรงตำแหน่งใหม่ การคัดเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ดีอยู่แล้วจะส่งเสริมให้บุคคล ที่ได้รับการคัดเลือก มีโอกาสสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเพราะมีศักยภาพเหมาะสมและทราบ ตั้งแต่ต้นว่าสมรรถนะที่จะช่วยให้ผลงานโดดเด่นมีอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา บุคลากรและออกแบบระบบงานในเมื่อเราตระหนักว่า คุณสมบัติและพฤติกรรมเช่นใดมีส่วนสำคัญ ในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ควรมุ่งเน้นหลักสูตรการพัฒนาส่วนใหญ่ให้มุ่งไปที่การพัฒนาให้

มีคุณสมบัติและพฤติกรรมเหล่านั้น แต่การพัฒนาสมรรถนะนั้นต่างจากการถ่ายทอดความรู้หรือฝึกทักษะเพราะการพัฒนาสมรรถนะส่วนใหญ่มิได้เกิดในห้องฝึกอบรม หากแต่เกิดจากการได้รับอิทธิพลซ้ำ ๆ ตลอดจนการกระตุ้นให้เกิดค่านิยมใหม่ จนเกิดการกระทำพฤติกรรมใหม่ซ้ำ ๆ จนกลายเป็นอุปนิสัยใหม่ ดังนั้น นอกจากการฝึกอบรมในห้องเรียนแล้ว วิธีพัฒนาอื่น ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานและการได้ร่วมงานกับผู้ที่สมรรถนะดีเด่นในด้านนั้น ๆ ฯลฯ ก็จะช่วยฝึกสมรรถนะนั้นให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของกฤษกร พลัทธิญวงศ์ (2554) ที่ทำการศึกษารูปแบบสมรรถนะการบริหารของผู้กำกับการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน พบว่า 1) ผู้บริหารระดับผู้กำกับการมีสมรรถนะการบริหารในภาพรวมในระดับมาก 2) ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารของผู้กำกับการในภาพรวม 3) ปัจจัยคุณลักษณะทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ และทัศนคติ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการบริหารของผู้กำกับการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติในภาพรวม 4) ปัจจัยคุณลักษณะ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อสมรรถนะการบริหารของผู้กำกับการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติเชิงบวก 5) รูปแบบสมรรถนะการบริหารของผู้กำกับการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามลำดับความสัมพันธ์ ประกอบด้วย ปัจจัยคุณลักษณะด้านทัศนคติ แรงจูงใจ ความสามารถ ทักษะ และความรู้ ซึ่งสามารถสร้างเป็นรูปแบบในการศึกษาครั้งนี้โดยให้ชื่อว่า รูปแบบสมรรถนะการบริหาร “A-MASK model”

ในการใช้ประโยชน์จากต้นแบบสมรรถนะให้คุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลได้หลายประการตามข้างต้นนั้น ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของต้นแบบว่าได้สะท้อนคุณสมบัติจริงที่มีอยู่ในตัวผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและเป็นเหตุที่จำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากคนส่วนใหญ่แล้วหรือไม่ การนำต้นแบบสมรรถนะไปใช้โดยไม่มีความเชื่อมั่นว่าต้นแบบนั้นสะท้อนคุณสมบัติของผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น นอกจากจะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินการเรื่องนี้โดยเปล่าประโยชน์แล้ว สมรรถนะยังอาจถูกนำไปใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรมจนอาจก่อความรู้สึกที่ถอดใจสูญเสียวางใจในหมู่คนทำงาน ซึ่งย่อมนำไปสู่ความเสื่อมถอยของผลงานในระดับบุคคลและระดับองค์การในที่สุด (ศิริรัตน์ พิริชฌาตย์ และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553)

แนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะที่นิยมใช้กัน มี 3 แบบ คือ (เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม, 2550, หน้า 25) 1) กำหนดตามบทบาทของสายบังคับบัญชา (Hierarchy role) ได้แก่ ระดับพนักงาน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรตามลำดับ 2) กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert model) ได้แก่ ระดับเริ่มต้น ระดับเข้าสู่ตำแหน่ง ระดับกลาง ระดับสูง และ

ระดับเชี่ยวชาญ เป็นต้น และ 3) กำหนดตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสากล (Global scale) ได้แก่วังไม่ได้มาตรฐาน ได้มาตรฐานเป็นบางส่วน ตามมาตรฐานที่กำหนด สูงกว่ามาตรฐานและสูงกว่ามาตรฐานมาก เป็นต้น

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารผลงานของบุคคล โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากบุคลากรภายในองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็นำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหา และการพัฒนา นอกจากนี้การที่มีข้อศึกษานับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency model) มาใช้ในองค์กรแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะพบว่า “สมรรถนะ” ได้แทรกซึมไปสู่ทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and selection) โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ในการค้นหาผู้สมัครที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงาน ได้อย่างแม่นยำอันจะก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

2. การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training need & development plan) เป็นการช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคน เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรนั้นว่ามีความสามารถหรือทักษะพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ตรงเป้าหมายมากขึ้น

3. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (Career plan & succession plan) ทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคนทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาด ช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

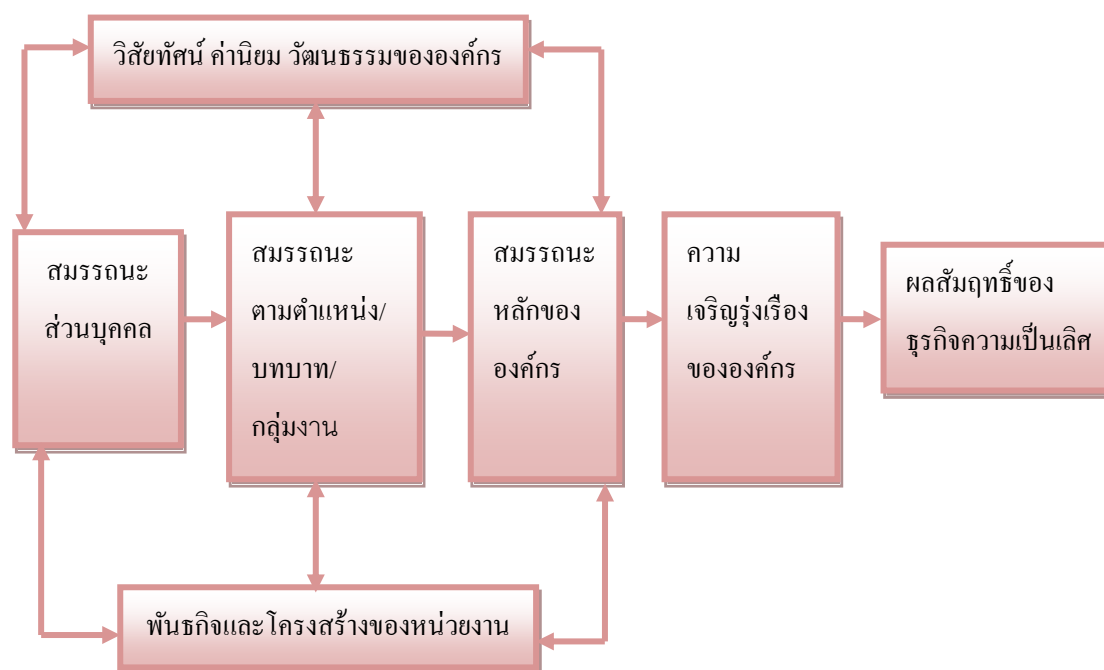
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance appraisal) มีความเกี่ยวข้องกับกลไกการเลื่อนตำแหน่งการวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กรหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพัฒนาบุคลากรผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กรและบุคลากรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเองและสมรรถนะโดยรวมขององค์กร เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต

5. ค่าตอบแทน (Compensation) การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจาก

ผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าบุคคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะว่า เป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร สามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) ใช้เป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
- 2) ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม
- 3) ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน
- 4) ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน
- 5) ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและ
- 6) ใช้ในการบริหารผลตอบแทน

การนำโมเดลสมรรถนะทั้งในระดับบุคคล ระดับตำแหน่งงานในส่วนฝ่ายตามโครงสร้างของหน่วยงาน และสมรรถนะขององค์กรที่ถือเป็นส่วนที่เกิดจากการสังสรรค์ทักษะฝีมือมานานมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองและการดำเนินธุรกิจของหน่วยงาน ดังภาพที่ 8 (Punnitamai, 2002)



ภาพที่ 8 ความสำคัญของสมรรถนะทั้งสามระดับที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

ในการกำหนดกลุ่มสมรรถนะผู้วิจัย ได้กำหนด สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นทักษะและคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคัดมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์เป็นแกนหลัก

ที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยากและสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในหารแข่งขัน การไม่กำหนดสมรรถนะหลักที่ต้องการขององค์กร อาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจน ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งนี้ต้องมีการศึกษาค้นคว้า หากความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการ และวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะมีการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น หรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิกตลอดจนเพื่อพัฒนาการทำงานขององค์กรให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย และท้ายที่สุดการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรคาดหวัง

2. สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) เป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับ จัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เป็นความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของกลุ่มกำหนดทิศทาง เป้าหมายวิธีการทำงานให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนงาน รวมถึงเป็นความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้ ตลอดจนมีความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้ปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง สิ่งสำคัญต้องมีความสามารถในการควบคุมทางอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้าความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้การกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ความสามารถในการทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนางานทำงานอย่างมีคุณภาพและมีความสุข รวมถึงความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว

จนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ มีการกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึงการออกคำสั่ง โดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน มีการคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ปัญหา กำหนดและตัดสินใจเลือก แนวทางการแก้ไขปัญหา ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการ ที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ มีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมายและ อำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของคนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทาง การเมืองเศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จะมีองค์กรอย่างไร อีกทั้ง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพการและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือพนักงานเพื่อ พัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพ และการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและ เอกสารที่เป็นมาตรฐาน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้และความปลอดภัยของพนักงานและ ลูกค้า

3. สมรรถนะในหน้าที่งาน (Functional competency) เป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ที่บุคลากรจำเป็นต้องมีที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ คือความสามารถในการสร้างและพัฒนา ออกแบบ ถ่ายทอดความรู้ให้สอดคล้องอย่างเป็น ระบบ การประยุกต์ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรม พัฒนาผลิตภัณฑ์ การวัดผล ประเมินผล พนักงาน และลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อ พัฒนาผลิตภัณฑ์ ลูกค้า องค์กร รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการ แก้ปัญหาเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบด้วยตนเองได้ อีกทั้งคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงาน ที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนลูกค้า และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนา องค์กรให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การประสานความร่วมมือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และ

เครือข่ายกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมองค์กรให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนนั้น หน่วยงานรัฐและเอกชนหลายแห่งของไทยได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย แต่ยังคงขาดการบูรณาการแผนงาน การส่งเสริมและการกำกับดูแลอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหลายหน่วยงาน แนวทางที่รัฐและเอกชนให้ความสำคัญมากในการพัฒนาอุตสาหกรรมตลอดระยะเวลาสองศตวรรษที่ผ่านมาประกอบกับการขยายตลาดต่างประเทศ การพัฒนามาตรฐานการตรวจรับรองการสร้างตราสินค้า การออกแบบและการผลิต และการยกระดับงานแสดงสินค้า ประเด็นสำคัญที่ภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญเพื่อให้ไทยเป็นศูนย์กลางอัญมณีและเครื่องประดับชั้นนำของโลกประกอบด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน การยกระดับความสามารถด้านการตลาด การเพิ่มทักษะและคุณค่าการผลิต การปรับกฎระเบียบ และการจัดตั้งกลไกขับเคลื่อนและบูรณาการการทำงานระหว่างกัน แนวทางพัฒนาที่รัฐและเอกชนควรให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ทางธุรกิจ ได้แก่ การขยายตลาดภายในประเทศ การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาสินค้า การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ การจัดตั้งศูนย์กลางผลิตและจำหน่าย การเร่งใช้ประโยชน์ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและความตกลงการค้าเสรี และการส่งเสริมการใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา, 2558)

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันต่อการผลิต ทนต่อการบริการในยุคข้อมูลข่าวสารต้องพัฒนาที่ทักษะความสามารถ และความรู้ในตัวคนที่มีสมรรถนะในการนำมาหรือควรมานำมาใช้ในการผลิตสินค้าและการให้บริการที่เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยมีผลต่อการพัฒนาสังคม การเมือง วัฒนธรรม และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

ข้อมูลการผลิตของไทย

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก โดยมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมนั้นเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในขั้นตอนการขุดและเจียรไนอัญมณีตลอดจนขั้นตอนการทำเครื่องประดับ สินค้าหลักในอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกอยู่ในระดับสูง ได้แก่ เครื่องประดับ ซึ่งเครื่องประดับแท้ของไทย ได้รับการยอมรับจากลูกค้าต่างประเทศ ทั้งในด้านฝีมือการผลิต การออกแบบ และการสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์ เครื่องประดับแท้ที่มีมูลค่าในการส่งออก ได้แก่ เครื่องประดับทองหรือเครื่องประดับเพชรฝังด้วยพลอยสีเนื้อแข็ง ซึ่งแรงงานฝีมือของไทยมีศักยภาพสูง นอกจากเครื่องประดับแท้แล้วยังมีเพชรและอัญมณี (พลอยสี) โดยพลอยสีของไทยที่มีมูลค่าสูงในการส่งออก ได้แก่ พลอยแดง (ทับทิม) พลอยน้ำเงิน (ไพลิน) และพลอยเหลือง (บุษราคัม) ซึ่งประเทศไทยมีชื่อเสียงในการเพิ่มมูลค่าจากการเผาและเจียรไน และเป็นประเทศที่เป็นศูนย์กลางในการเพิ่มค่าพลอยเนื้อแข็งที่สำคัญของโลก

สำหรับวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับเครื่องประดับกลับต้องมีการนำเข้าแทบทั้งสิ้น ทั้งทองคำ ทองคำขาว โลหะเงินและเพชร ตลอดจนพลอยสีนอกจากวัตถุดิบแล้ว ไทยยังต้องการพึ่งพาเครื่องจักร โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการออกแบบ และเทคโนโลยีระดับสูงจากต่างประเทศ เพราะถึงแม้ว่าการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ โดยเฉพาะสินค้าตลาดบน ส่วนใหญ่จะทำได้ด้วยมือ แต่หากมีการนำเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสูงเข้ามาช่วยในการผลิตจะทำให้ประสิทธิภาพของการผลิตนั้นสูงขึ้น และมีความได้เปรียบของผลิตภัณฑ์มากขึ้น (รายงาน โครงการพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลด้านเศรษฐกิจการค้าการลงทุน, 2557)

ข้อมูลการส่งออกของไทย

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยพัฒนามาจากอุตสาหกรรมขนาดเล็กในระดับครัวเรือน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตไม่ซับซ้อน ใช้แรงงานเป็นหลัก และได้มีการขยายตัวเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ใช้แรงงานจำนวนมาก และใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก โดยอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเป็น 1 ใน 10 อุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับการส่งออกของไทย ซึ่งผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนี้เกินกว่าร้อยละ 90 เป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีการกระจายตัวอยู่ทั่วไปทั้งในเขตกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค ตามโครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับอาจจำแนกตามลักษณะการผลิตได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ อุตสาหกรรมอัญมณี และอุตสาหกรรมเครื่องประดับ

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทยเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มและการจ้างงานในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งจากการขยายตัวเพิ่มขึ้นตลอดช่วงทศวรรษที่ผ่านมาทำให้อุตสาหกรรมนี้ยังมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจมากขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2544 อุตสาหกรรมนี้เป็นหนึ่งในสิบอุตสาหกรรมที่นำรายได้เข้าสู่ประเทศมากที่สุด และเมื่อพิจารณาการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในปัจจุบันของประเทศไทยพบว่า อัญมณีและเครื่องประดับในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2557 มีมูลค่าการส่งออก 918.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ๑ ขยายตัว ร้อยละ 17.5 เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันของปีก่อน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของการส่งออกทองคำแท่งโดยการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไม่รวมทองคำแท่งขยายตัว ร้อยละ 0.9 จากการส่งออกอัญมณีที่ขยายตัว (วรรณพร บุญยรัตพันธุ์, 2557) การส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยระหว่างเดือนมกราคม-มิถุนายน ปี 2557 มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยตามพิกัดอัตราศุลกากรตอนที่ 71 ในระหว่างเดือนมกราคม-มิถุนายน ปี พ.ศ. 2557 เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 42.97 (ร้อยละ 30.30 ในหน่วยของเงินเหรียญสหรัฐ) จากเดิมในช่วงครึ่งปีแรกของปี พ.ศ. 2556 ที่มีมูลค่า 125,098.29 ล้านบาท (4,254.68 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ในครึ่งปีแรกนี้

นับเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญในอันดับที่ 3 และคิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 4.92 ของสินค้าส่งออกโดยรวมของไทย อย่างไรก็ตาม หากนำมูลค่าการส่งออกดังกล่าวข้างต้นหักออกด้วยการส่งออกทองคำที่ยังมิได้ขึ้นรูปซึ่งมีสัดส่วนถึง ร้อยละ 36.28 พบว่าการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่แท้จริงมีมูลค่า 113,961 ล้านบาท (3,534.35 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ขยายตัวเพิ่มขึ้นจากในช่วง 6 เดือนแรกของปีก่อนหน้าร้อยละ 15.32 (ร้อยละ 5.30 ในหน่วยของเงินเหรียญสหรัฐ) (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2557)

จากรายงานของสำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศด้านการส่งออก ดังนี้

ประเทศกัมพูชา กรุงเทพมหานคร จากข้อมูลการส่งออกสินค้าและบริการของไทยในกัมพูชาว่ามีมูลค่าเพิ่มขึ้นเกือบถึง 7.6 หมื่นล้านบาท โดยเฉพาะอัญมณีและเครื่องประดับส่งออกที่เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 35.0 ซึ่งผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ กรุงเทพมหานคร เปิดเผยว่าการค้าการส่งออกระหว่างไทยกับกัมพูชามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยคาดการณ์จากครึ่งปีแรกที่ไทยส่งออกไปกัมพูชาเพิ่มขึ้นกว่า ร้อยละ 9.1 หรือ 2,346 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยสินค้าส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ อัญมณีและเครื่องประดับเพิ่มขึ้นถึง ร้อยละ 35.7 ปูนซีเมนต์ เพิ่มขึ้นถึง ร้อยละ 17.0 ผลิตภัณฑ์พลาสติกเพิ่มขึ้นถึง ร้อยละ 4.4 รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบเพิ่มขึ้นถึง ร้อยละ 14.0 (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2558)

รวมถึงรายงานตลาดส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับของไทยที่มีมูลค่าสูงสุดในไตรมาสแรกของปี 2557 ที่ประกอบด้วย (รายงานสถานการณ์อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ไตรมาสแรกปี 2557, 2558)

เขตการปกครองพิเศษฮ่องกง มีสัดส่วน ร้อยละ 28.10 และมีมูลค่าเติบโตถึง ร้อยละ 61.04 โดยทองคำ เป็นสินค้าส่งออกหลักในสัดส่วนราว ร้อยละ 40.0 เติบโตขึ้นจากช่วงไตรมาสแรกของปีก่อน ร้อยละ 420.80 สินค้าส่งออกรองลงมา ได้แก่ กลุ่มอัญมณี โดยมี เพชร เป็นสินค้าออกที่สำคัญ ขยายตัวเพิ่มขึ้น ร้อยละ 19.55 ตามด้วยเครื่องประดับแท้ โดยเครื่องประดับแท้ที่ไทยส่งออกไปยังฮ่องกงส่วนใหญ่เป็นเครื่องประดับทอง

ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เป็นตลาดส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับที่สำคัญในอันดับ 2 ด้วยสัดส่วน ร้อยละ 21.37 และขยายตัว ร้อยละ 2,217.22 จากการส่งออกสินค้าหลักอย่างทองคำ ในสัดส่วน ร้อยละ 81.0 ด้วยมูลค่าเติบโตสูงจากเดิมในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556 ที่ไม่เคยมีการส่งออกทองคำ ไปยังตลาดนี้เลย นอกจากนี้ ไทยยังสามารถส่งออกเครื่องประดับแท้ซึ่งส่วนมากเป็นเครื่องประดับทองได้ เพิ่มขึ้นถึง 11.74 เท่า รวมถึงเครื่องประดับทำด้วยโลหะมีค่าอื่น ๆ ซึ่งแม้จะยังมีสัดส่วนการส่งออกไม่มากนัก แต่ก็มีอัตราการขยายตัวถึง 959.72

ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นตลาดส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับในอันดับ 3 ด้วยสัดส่วน ร้อยละ 9.64 แต่มีมูลค่าลดลง ร้อยละ 10.96 เนื่องจากสินค้าส่งออกหลัก คือ อัญมณี เครื่องประดับแท้ เครื่องประดับอัญมณีเทียม อัญมณีสังเคราะห์ และทองคำ ขยายตัวลดลง

ซึ่งนายสมชาย พรจินดารักษ์ ประธานสมาพันธ์อัญมณี เครื่องประดับและโลหะมีค่าแห่งประเทศไทย และนายกสมาคมผู้ค้าอัญมณีไทยและเครื่องประดับ เปิดเผยว่า ภาพรวมอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในไตรมาส 2 ปี พ.ศ. 2557 ถือว่าเติบโตดีขึ้น เนื่องจากคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) สามารถคุมสถานการณ์ทางการเมืองให้กลับมามีเสถียรภาพได้ โดยเฉพาะภาคการส่งออกโดยรวมเริ่มดีขึ้นมาก ซึ่งสมาคม ฯ ได้มีการทำความเข้าใจและอธิบายให้คู่ค้าต่างชาติเข้าใจสถานการณ์ของไทย และคู่ค้าบางประเทศก็เข้าใจดี สำหรับปี พ.ศ. 2557 นี้สมาคม ฯ คาดว่ายอดส่งออกจะเติบโตประมาณร้อยละ 5.0-6.0 จากปี พ.ศ. 2556 โดยจะมีการกระตุ้นด้วยการจัดงาน “บางกอกเจมส์ แอนด์ จิวเวลรี่ แฟร์” ครั้งที่ 54 ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2557 ซึ่งมุ่งเน้นสร้างกำลังซื้อและเพิ่มยอดขายในประเทศและในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านอาเซียนเป็นหลัก ดังนั้น ภายในงานจะมีการประกวดจิวเวลรี่และการดีไซน์รูปแบบเครื่องประดับอัญมณี เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) นายสมชาย กล่าวว่า สมาคม ฯ จะมุ่งเน้นทำตลาดและประชาสัมพันธ์เครื่องประดับพลอยให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาดโลกมากขึ้น แม้แหล่งวัตถุดิบจะมาจากต่างประเทศ แต่ก็ผ่านกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลิตเป็นเครื่องประดับในไทย (สมชาย พรจินดารักษ์ หัว “บางกอกเจมส์” ดันยอดส่งออกโต 5%, 2557)

ในขณะที่เดียวกันแนวโน้มธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับในปี พ.ศ. 2557 ศูนย์วิจัยกสิกรไทย มองว่า จากสัญญาณทางเศรษฐกิจคู่ค้าหลักที่มีพัฒนาการที่ดีขึ้นตามลำดับ น่าจะส่งผลให้ภาพรวมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทย มีโอกาสขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลัก ได้แก่ สัญญาณทางเศรษฐกิจคู่ค้าหลักที่มีพัฒนาการในเชิงบวกมากขึ้น ทั้งจากสหรัฐ ฯ ที่น่าจะรักษาเส้นทางการฟื้นตัวอย่างมีเสถียรภาพมากขึ้น จนนำมาสู่การทยอยทยอยออกจากมาตรการผ่อนคลายเชิงปริมาณอย่างมาก (QE) ของธนาคารกลางสหรัฐ ฯ ในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป เศรษฐกิจยุโรปที่ก้าวผ่านภาวะถดถอย รวมไปถึงเศรษฐกิจจีนและญี่ปุ่นที่โดยรวมเริ่มทยอยฟื้นตัวและน่าจะมีความเสถียรภาพมากขึ้น ตามลำดับ ปัจจัยเหล่านี้ น่าจะส่งผลให้ผู้บริโภคมีมุมมองต่อเศรษฐกิจในเชิงลบน้อยลงและกำลังซื้อภาคประชาชนน่าจะฟื้นตัวดีขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2557 โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อสูง และ/ หรือไม่อ่อนไหวมากนักต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ รวมไปถึงกลุ่มผู้บริโภค มองอัญมณีและเครื่องประดับเป็นสินค้าเพื่อการลงทุน หรือสินค้าที่สร้างบุคลิก/ คุณค่าทางจิตใจมากกว่าเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย

การสนับสนุนผลักดันการส่งออกจากภาครัฐในฐานะ Product champion ในตลาดสำคัญ ปี พ.ศ. 2557 อัญมณีและเครื่องประดับเข้าข่ายเป็นกลุ่มสินค้าที่ทางการให้การสนับสนุนด้วยการตั้งเป้าหมายเป็นหนึ่งใน Product champion สำหรับการส่งออกไปตลาดสหรัฐ ฯ และเอเชียใต้ โดยสินค้าศักยภาพที่สำคัญ ได้แก่ เครื่องประดับแท้ที่ประดับด้วย อัญมณี อาทิ เพชร พลอย เป็นต้น ทั้งนี้ กลยุทธ์การส่งออกจะมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมจับคู่ธุรกิจ ส่งเสริมการลงทุนในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านให้มากขึ้น นอกจากนี้ การค้นหาตลาดศักยภาพที่มีความต้องการสินค้าในกลุ่มนี้เพิ่มขึ้น อาทิ ตลาดตะวันออกกลาง อินเดีย จีน รวมไปถึงกลุ่มประเทศในอาเซียนก็น่าจะเป็นอีกทางเลือกที่จะสามารถต่อยอดให้เกิดการร่วมทุนทางธุรกิจมากขึ้นในระยะต่อไป นอกเหนือจากการพึ่งพาตลาดหลักเป็นส่วนใหญ่จากตารางที่ 3 การตลาดที่คาดว่าจะขยายตัวได้ดีขึ้นในปี พ.ศ. 2557 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557)

ตารางที่ 3 สรุปการคาดการณ์ตลาดที่คาดว่าจะขยายตัวได้ดีขึ้นในปี พ.ศ. 2557

ตลาดที่คาดว่าจะขยายตัวได้ดีขึ้นในปี พ.ศ. 2557	
ตลาด	ปัจจัยหนุน
สหรัฐ ฯ	เศรษฐกิจสหรัฐ ฯ น่าจะปรับตัวดีขึ้นตามลำดับ ซึ่งน่าจะส่งผลในเชิงบวกต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคจะเห็นได้จากอัตราการว่างงานที่เริ่มทยอยฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป
ตลาดตะวันออกกลาง	ชาวตะวันออกกลางมีศักยภาพการซื้ออยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก แนวโน้มการส่งออกขยายตัวเพิ่มขึ้นทุกปีและคาดว่าจะเติบโตต่อเนื่องมากขึ้นในปี พ.ศ. 2557 โดยเฉพาะการส่งออกไปยังประเทศหลัก อาทิ สหรัฐอาหรับเอมิเรสต์ กาตาร์ ซาอุดีอาระเบีย เป็นต้น
อาเซียน	จากการเป็นกลุ่มประเทศที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจค่อนข้างสูง ประกอบกับแรงหนุนจากการก้าวเข้าสู่ AEC ในปี พ.ศ. 2558 ส่งผลให้ผู้บริโภคมีศักยภาพในการบริโภคสินค้าราคาแพงอย่างอัญมณีและเครื่องประดับเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ คาดว่าน่าจะเติบโตได้อย่างต่อเนื่องด้วยอัตราเฉลี่ยต่อปีที่ร้อยละ 20.0 ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2558

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตลาดที่คาดว่าจะขยายตัวได้ดีขึ้นในปี พ.ศ. 2557	
ตลาด	ปัจจัยหนุน
อินเดีย	แม้ว่าในช่วงที่ผ่านมารัฐบาลอินเดียจะพยายามควบคุมปริมาณการนำเข้าทองคำ โดยการปรับขึ้นอากรนำเข้าทองคำ จนมีผลต่อการส่งออกเครื่องประดับทองของไทยอยู่บ้าง แต่จากแรงขับเคลื่อนทางการบริโภคในตลาดอินเดียที่มาจาก การขยายตัวของเมืองและการขยายตัวของชนชั้นกลางอย่างรวดเร็ว ทำให้ความต้องการอัญมณีและเครื่องประดับยังเพิ่มสูงขึ้น โดยนอกเหนือจากสินค้าเครื่องประดับแท้ที่ทำจากทองแล้ว เครื่องประดับเงินก็ได้รับความสนใจจากผู้บริโภคอินเดียรุ่นใหม่มากขึ้น
จีน	จีนมีความต้องการภายในประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริโภคหนุ่มสาวในเมืองใหญ่ ที่มีกำลังซื้อสูงจากรายได้ที่เพิ่มขึ้น รสนิยมและชื่นชอบสินค้ากลุ่มนี้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่แสดงถึงฐานะที่ได้เป็นอย่างดี ทำให้คาดว่า ความต้องการสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับในจีนยังคงเพิ่มสูงขึ้น

จากปัจจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า ภาพรวมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ (ไม่รวมทองคำ) ของไทยไปยังตลาดโลก อาจมีมูลค่าประมาณ 7,200-7,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ๑ หรือขยายตัว ร้อยละ 5.0-10.0 (YoY) ทั้งนี้ สินค้าที่ยังคงขยายตัวได้ดี คาดว่าจะอยู่ในกลุ่มของเครื่องประดับแท้ ที่ประดับตกแต่งด้วยอัญมณี ไม่ว่าจะเป็นเพชร พลอยสี และโลหะมีค่าต่าง ๆ เนื่องจากเป็นสินค้าที่ผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพในการทำตลาดและสร้างมูลค่าเพิ่มได้เป็นอย่างดี ทำให้ยังสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ รวมไปถึง แนวโน้มธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับของปี พ.ศ. 2557 ที่ศูนย์วิจัยกสิกรไทย มองว่า จากสัญญาณทางเศรษฐกิจคู่ค้าหลักที่มีพัฒนาการในเชิงบวกมากขึ้น ทั้งจากสหรัฐ ๑ ยุโรป โชน รวมไปถึงจีนและญี่ปุ่นที่โดยรวมเริ่มทยอยฟื้นตัวและน่าจะมีเสถียรภาพมากขึ้น ตามลำดับ ประกอบกับการสนับสนุนผลักดันการส่งออกจากรัฐในฐานะ Product champion ตลอดจนการปรับตัวของผู้ประกอบการที่หันมากระจายการส่งออกไปยังตลาดศักยภาพใหม่ ๆ ที่มีความต้องการสินค้าในกลุ่มนี้เพิ่มขึ้น น่าจะส่งผลให้ภาพรวมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ (ไม่รวมทองคำ) ของไทยไปยังตลาดโลก มีโอกาสขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยอาจมีมูลค่าประมาณ 7,200-7,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ๑ หรือขยายตัวร้อยละ 5.0-10.0 (YoY)

โดยสินค้าที่ยังคงขยายตัวได้ดี คาดว่า จะอยู่ในกลุ่มของเครื่องประดับแท้ ที่ประดับตกแต่งด้วยอัญมณี ไม่ว่าจะเป็นเพชร พลอยสี และ โลหะมีค่าต่าง ๆ ส่วนตลาดที่คาดว่าจะขยายตัวได้ในปี พ.ศ. 2557 ได้แก่ สหรัฐฯ ตะวันออกกลาง อาเซียน จีนและอินเดีย

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย มองว่า การรักษาสัดส่วนแบ่งตลาด (Market share) ในตลาดโลกท่ามกลางความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจโลกและการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นมากขึ้น นอกเหนือจากการสร้างความเข้มแข็งในตลาดส่งออกหลักอย่าง สหรัฐฯและยุโรปแล้ว การมองหาโอกาสในการเจาะตลาดศักยภาพใหม่ ๆ น่าจะเข้ามามีบทบาทและเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเพิ่มโอกาสทางการค้าและการรักษาสัดส่วนแบ่งตลาดในตลาดโลกได้ โดยเฉพาะตลาดที่ไทยมีข้อได้เปรียบทางการค้าเสรีด้วย อาทิ ไทย-ญี่ปุ่น ไทย-อินเดีย ไทย-ออสเตรเลีย ไทย-ชิลี อาเซียน อาเซียน-จีน อาเซียน-ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการแสวงหาโอกาสในกลุ่มตลาดใหม่ ถือเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ เนื่องจากเป็นตลาดที่ผู้ประกอบการอาจจะไม่คุ้นเคยมากนัก ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคเป้าหมาย รวมไปถึงข้อจำกัด/ อุปสรรค และคู่แข่งที่สำคัญในแต่ละกลุ่มประเทศอย่างถ่องแท้ เพื่อเป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์เชิงรุกในการเปิดตลาดใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557)

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรวิจัยและพัฒนา

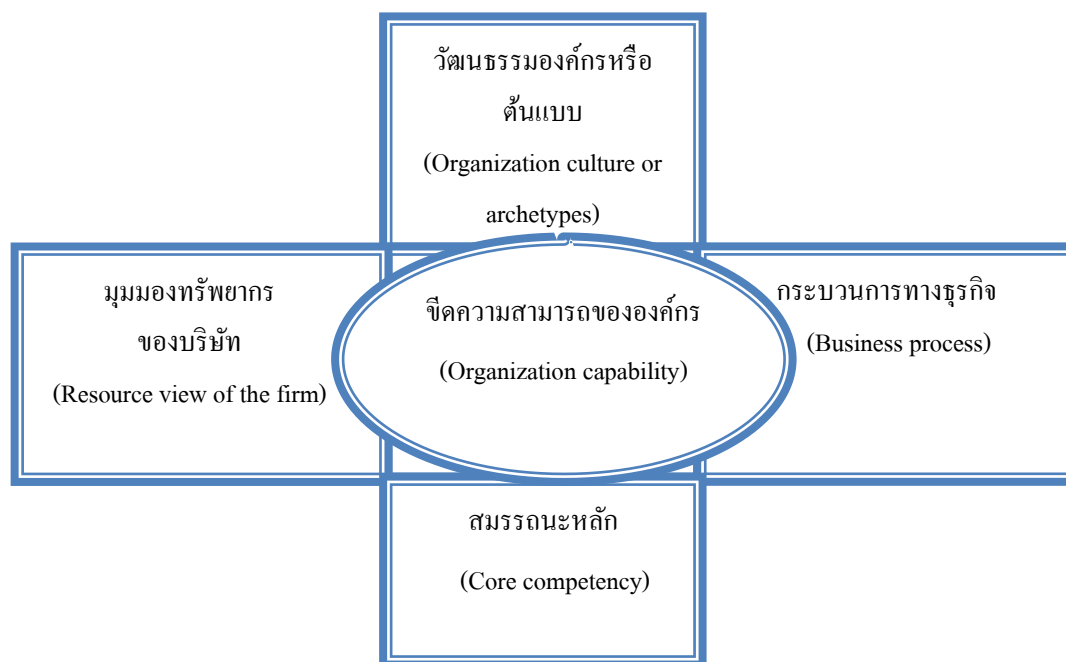
การแข่งขันขององค์กรในโลกปัจจุบันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่ชนะการแข่งขันนั้นจะสามารถนำศักยภาพในการปรับตัว นำความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าได้รวดเร็วจนคู่แข่งตามไม่ทัน ทั้งคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการ แต่ด้วยความสะดวกรวดเร็วของเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้สามารถแข่งขันให้ทัดเทียมคู่แข่งได้ในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งในแนวคิดของศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ นักวิชาการอาวุโส มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ที่บรรยายในงานเสวนา เรื่อง “การสร้างองค์กรแห่งความสุข Happy workplace 3.0” ซึ่งจัดโดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยไว้ว่า ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงขึ้นประเทศไทยควรเน้นการพัฒนาภาคเศรษฐกิจที่ไทยมีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบซึ่งจะทำให้เศรษฐกิจไทยสามารถเจริญเติบโตต่อไปได้อย่างเข้มแข็ง จากแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรม 2 แนวคิดหลักคือ การปล่อยให้กลไกตลาดเป็นตัวคัดเลือกกว่าอุตสาหกรรมที่มีความสามารถในการแข่งขัน และการกำหนดอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์เพื่อรัฐบาลจะสนับสนุนให้เข้มแข็ง ซึ่งประเทศไทยเป็นประเทศที่เล็ก เราจึงไม่ควรเสียทรัพยากรในการลองผิดลองถูก แต่ควรกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายที่

ชัดเจนด้วยการวิจัย ด้วยเหตุนี้ ไทยควรปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ โดยแสวงหาปัจจัยใหม่ในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภาพและสร้างนวัตกรรม การสร้างมาตรฐานทักษะแรงงาน และพัฒนาทักษะแรงงาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการลงทุนและการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มสูงและใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (อภิชาติ ศรีสอาด และพัชรี ลำโรงเย็น, 2556, หน้า 271)

จากแนวคิดนีโอ-คลาสสิก (Neo-classical economics approach) เห็นว่าการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต การออกแบบ และปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ต้องเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สะสมต่อเนื่องไปเพื่อการสร้างเทคโนโลยีใหม่ โดยข้อมูล ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และขีดความสามารถทางเทคโนโลยีทั้งหมดนี้ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยเวลาทรัพยากร และความพยายามในการจัดหาตัดแปลงและพัฒนา เพื่อสะสมเป็นองค์ความรู้ในระดับสูงขึ้นไป จะเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมถึงนโยบายด้านการศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และความพร้อมด้านทรัพยากรของประเทศจะเป็นตัวกำหนดที่ส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนาขีดความสามารถ (งามลมัย ผิวเหลือง, 2549) ของการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง มีผู้คิดค้นวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย เสนอแนวคิด ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic) การสร้างนวัตกรรมต้องมุ่งมั่นทำที่กระบวนการเป็นหัวใจขององค์กรเพื่อสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
2. ด้านความหลากหลาย (Pervasive) นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับทุกเรื่องขององค์กร ตั้งแต่การจัดผังองค์กร ไปถึงการบริหาร การแสวงหาการเปลี่ยนแปลงไปในสิ่งที่ดีกว่าถือเป็นวิญญูณของนวัตกรรม
3. ด้านความสัมพันธ์ในภาพรวม (It is holistic) “Oneness” การมองเห็นภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interdependence) ของทุกแง่มุมของธุรกิจ เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ
4. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม (It is focuses on crestring value) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าหรือผู้ที่ได้รับประโยชน์จากองค์กรไม่ได้ หมายถึง การลดต้นทุนหรือปรับปรุงงานที่ไม่ให้เกิดประโยชน์ให้กับลูกค้า
5. ด้านผู้นำนวัตกรรมใหม่ทางธุรกิจ (It emphasizes governance) มิได้หมายถึง การกำกับดูแลแต่การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานใหม่ของธุรกิจให้ผู้อื่นทำตาม
6. ด้านการนำเทคโนโลยีเป็นตัวเสริม (It uses technology as an enabler, rather than answer) เทคโนโลยีที่นำมาใช้เป็นเพียงเครื่องมือที่สนองตอบต่อความต้องการทางธุรกิจเพื่อทำให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

7. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน (It recognizes the critical role of people)
 เครื่องจักรสมองกลอัจฉริยะไม่สามารถสร้างสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเองได้โดยปราศจากคน
 ซึ่งจากแนวคิดของ Dave Ulrich (2013, p. 19) ทำให้เห็นความสอดคล้องและความสำคัญ
 ของขีดความสามารถหรือสมรรถนะขององค์กร ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แนวคิดของ Dave (2013)

จากภาพที่ 9 แนวคิดของ Dave (2013, p. 19) ที่กล่าวถึง แนวคิดที่เกี่ยวกับ
 ขีดความสามารถขององค์กรที่ประกอบด้วยกัน 4 ส่วน คือ

1. Organization culture or archetypes ต้นแบบหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรม
 ที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียม
 ปฏิบัติในองค์กรนั้น

2. Resource view of the firm ทรัพยากรที่มีภายในประกอบด้วย ทรัพยากรที่ใช้ใน
 การผลิต/ การบริการ แบ่งได้ 2 ประเภทคือ ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคล
 ที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนและทรัพยากรด้านเทคโนโลยี/ เครื่องจักร/ อุปกรณ์สำนักงาน หรือ
 สิ่งอำนวยความสะดวก สะดวก หรือสิ่งที่สนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

3. Core competency สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทุกคนต้อง
 มีเหมือนกันทั้งองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้สำเร็จตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

ขององค์กรที่ตั้งไว้

4. Business process กระบวนการทางธุรกิจเป็นการดำเนินงานในลักษณะอนุกรม (Work process) ของกระบวนการที่สัมพันธ์ต่อเนื่องเพื่อปฏิบัติหรือดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร และร่วมกันส่งมอบผลผลิต (Output) ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการจากกระบวนการดำเนินงานนั้น ๆ ให้แก่ลูกค้า และ Dave (2015, pp. 8-9) ยังกล่าวถึงความสอดคล้องกับความคิดข้างต้นว่าพฤติกรรมขององค์กร คือ การศึกษาวิธีการทำงานขององค์กร โดยวิธีที่พวกเขาปฏิบัติมากกว่า 40 ปีที่ผ่านมา นั้น เป็นวิทยาศาสตร์ใหม่ แท้จริงแล้วเป็นเพียงความคิดสร้างสรรค์ เพราะเพียงแค่บันทึกและการจินตนาการเท่านั้น

การวิจัยเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้สองส่วนประกอบกัน ส่วนแรกคือความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา ซึ่งอาจต้องการความรู้เพื่อสาขาวิชาเดียวหรือความรู้จากหลากหลายสาขาประกอบกัน และส่วนที่สองคือ ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีเป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยทั้งการเรียนรู้และประสบการณ์เป็นอย่างมาก (ดวงจันทร์ เดียววิไล, เสาวนีย์ แสงมีอานุภาพ และบุญยกร ตีระพฤติกุลชัย, 2549) ซึ่ง อดอง นัยพัฒน์ (2554) รัตนะ บัวสนธ์ (2552) ได้สนับสนุนแนวคิดทั้งสองส่วนที่กล่าวถึงว่า ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคลและองค์กรที่ต้องคิดแสวงหาความเข้าใจที่จะทำให้เกิดองค์ความรู้แบบใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการผลิตหรือการให้บริการอย่างเป็นระบบ และเป็นการพัฒนาให้เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์สำหรับการนำไปต่อยอดนวัตกรรมที่เป็นต้นแบบรวมถึงสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้โดยใช้หลักการวิจัยที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สืบเสาะสภาพปัจจุบันปัญหา หรือความต้องการอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น สิ่งที่ทำให้องค์กรยังคงได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ได้ คือ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ยากจะลอกเลียนแบบ และที่สำคัญการทำงานที่มีการบริหาร การจัดการและรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ให้กับองค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถก้าวไปเป็นองค์กรแห่งการวิจัยและพัฒนาอย่างยั่งยืน

การวิจัยและพัฒนา (Research and development or R&D) เป็นส่วนสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมจากระบบที่มีฐานรากทางการเกษตรมาสู่ระบบที่มีฐานเป็นอุตสาหกรรมที่ค่อย ๆ เกิดขึ้นได้มีส่วนส่งเสริมให้การวิจัยและพัฒนาเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะเป็น “เครื่องมือ” แสวงหาความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ก่อให้เกิดการผลิตสิ่งใหม่ ๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขึ้น สำหรับใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ในกระบวนการผลิตและ

การบริการสูง (องอาจ นัยวัฒน์, 2554, หน้า 230) ทั้งนี้มีผู้ให้ความหมายการวิจัยและพัฒนาไว้ต่าง ๆ กัน พอสรุปได้ตามที่วรรณิ โสมประยูร (2546, หน้า 12) กล่าวไว้ว่า การวิจัยและพัฒนาหมายถึง การวิจัยที่นำองค์ความรู้เดิมจากผลการวิจัยประเภทต่าง ๆ หรือนำถึงประดิษฐ์ ที่มีอยู่แล้วไปจัดกระทำต่อเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งในกระบวนการวิจัยและกระบวนการพัฒนาที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อเป็นการต่อยอดของเดิมให้เพิ่มผลผลิตที่มีคุณค่าสูงส่ง เด่นชัด แน่นอน เป็นที่เชื่อถือหรือยอมรับทางวิชาการ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ให้นำผลวิจัยไปใช้ในสังคมอย่างแท้จริง

การวิจัยและพัฒนายังเป็นการแสวงหาความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยนวัตกรรม (สิ่งประดิษฐ์) และนำไปทดลองปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาแล้วสังเกตผลที่ทดลองเพื่อวิจัยปรับปรุงต่อเนื่องกันไป (สุวิมล ว่องวานิช, 2554, หน้า 21; รัตนะ บัวสนธ์, 2555, หน้า 13) การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือดำเนินการในแต่ละขั้นตอนทางการพัฒนา ทั้งนี้เป้าหมายสำคัญของการวิจัยและพัฒนาก็คือ การได้นวัตกรรมที่เป็นต้นแบบสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้ จึงกล่าวได้ว่า การวิจัยและพัฒนาหมายถึง การพัฒนานวัตกรรมด้วยการแสวงหาความรู้ใหม่จากองค์ความรู้เดิม โดยใช้กระบวนการวิจัย ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนได้นวัตกรรมที่เป็นต้นแบบและนำไปใช้แก้ปัญหาได้จึงเป็นการพัฒนานวัตกรรมด้วยการแสวงหาความรู้ใหม่จากองค์ความรู้เดิม โดยใช้กระบวนการวิจัย ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนได้นวัตกรรมที่เป็นต้นแบบและนำไปใช้แก้ปัญหาได้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

1) สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น 2) การวางแผนการวิจัยและพัฒนา 3) ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา 4) การทดลองใช้ 5) การประเมินและปรับปรุง 6) การเผยแพร่

สำหรับประเทศไทยใช้นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2555-2559) เพื่อต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งใช้เป็นกรอบทิศทางในการจัดทำและประเมินข้อเสนอแนวทางให้ภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญในการลงทุนด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศให้มากขึ้น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (สว.) เป็นหน่วยงานหลักในการประสานและกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้จากการวิจัยสู่สังคมเศรษฐกิจ

สาระสำคัญของนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2555-2559)

ยุทธศาสตร์การวิจัยที่ 1 การสร้างศักยภาพและความสามารถในการพัฒนาทางสังคม โดยมีเป้าประสงค์การวิจัยคือสร้างเสริมองค์ความรู้ให้เป็นพื้นฐานเพื่อความมั่นคงของประเทศ โดยการสร้างความเข้มแข็งของสังคมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตและความผาสุกของประชาชน มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองวัฒนธรรมสุขภาพอนามัย

คุณภาพชีวิตสวัสดิการเพื่อความมั่นคงของชีวิตตลอดจนการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีการสร้าง ความเข้มแข็งและการสร้างภูมิคุ้มกันของท้องถิ่นและสังคมรวมทั้งการเสริมสร้างศักยภาพของ ชุมชนที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความยากจน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการพัฒนา ศักยภาพเยาวชนผู้ด้อยโอกาสผู้พิการและผู้สูงอายุและการเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศ ซึ่งมีกลยุทธ์การวิจัย 10 กลยุทธ์คาดว่าจะใช้งบประมาณเพื่อการวิจัย รวม 139,290 ล้านบาท (ร้อยละ 32.0) และในระดับภูมิภาคอาจมุ่งเน้นในประเด็นการวิจัยกลยุทธ์การวิจัยและแผนงานวิจัย ที่มีความจำเป็นต้องการผลงานวิจัยในพื้นที่ด้วย

ยุทธศาสตร์การวิจัยที่ 2 การสร้างศักยภาพและความสามารถในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ โดยมีเป้าประสงค์การวิจัย คือ สร้างเสริมองค์ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานสู่การสร้างศักยภาพและ ความสามารถในการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยคำนึงถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตร ซึ่งครอบคลุมการสร้างมูลค่า ผลผลิตทางการเกษตร ป่าไม้และประมง รวมทั้งการพัฒนาและจัดการองค์ความรู้และภูมิปัญญา ท้องถิ่น เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและเศรษฐกิจสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตทางอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งครอบคลุมถึงการท่องเที่ยว การพัฒนาด้านพลังงาน โลจิสติกส์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร โดยคำนึงถึงบทบาทการแข่งขันของประเทศภายใต้การเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ รวมทั้ง สัมพันธภาพกับประเทศเพื่อนบ้าน และสร้างสรรค์องค์ความรู้เพื่อ รองรับการค้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) โดยดำเนินการ บนพื้นฐานของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและมุ่งก่อให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ ซึ่งมีกลยุทธ์การวิจัย 8 กลยุทธ์ คาดว่าจะใช้งบประมาณเพื่อการวิจัย รวม 152,349 ล้านบาท (ร้อยละ 35.0) และในระดับภูมิภาคอาจมุ่งเน้นในประเด็นการวิจัย กลยุทธ์การวิจัย และแผนงานวิจัย ที่มีความจำเป็นต้องการผลงานวิจัยในพื้นที่ด้วย

ยุทธศาสตร์การวิจัยที่ 3 การอนุรักษ์ เสริมสร้าง และพัฒนาทุนทรัพยากร ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าประสงค์การวิจัย คือ พัฒนาองค์ความรู้และฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และการพัฒนาทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ โดยท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ การอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างยั่งยืน โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนและสังคม รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับ ทรัพยากรดิน ทรัพยากรธรณี ทรัพยากรน้ำ ทรัพยากรป่าไม้ ทรัพยากรสัตว์น้ำรวมถึงการแบ่งปัน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

(Meaningful public participation) และการวิจัยที่เกี่ยวกับการรองรับและฟื้นฟูหลังภัยธรรมชาติและภัยพิบัติในระดับภูมิภาคและท้องถิ่น ซึ่งมีกลยุทธ์การวิจัย 4 กลยุทธ์ คาดว่าจะใช้งบประมาณเพื่อการวิจัย รวม 34,823 ล้านบาท (ร้อยละ 8.0) และในระดับภูมิภาคอาจมุ่งเน้นในประเด็นการวิจัย กลยุทธ์การวิจัย และแผนงานวิจัยที่มีความจำเป็นต้องการผลงานวิจัยในพื้นที่ด้วย

ยุทธศาสตร์การวิจัยที่ 4 การสร้างศักยภาพและความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมและบุคลากรทางการวิจัย โดยมีเป้าประสงค์การวิจัย คือ พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและการพึ่งพาตนเอง โดยใช้ฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาการต่าง ๆ อย่างสมดุลและเหมาะสม มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และต่อยอดภูมิปัญญาของประเทศและสาธารณะ ตลอดจนเสริมสร้างศักยภาพการวิจัยของประเทศ ซึ่งมีกลยุทธ์การวิจัย 2 กลยุทธ์ คาดว่าจะใช้งบประมาณเพื่อการวิจัย รวม 91,409 ล้านบาท (ร้อยละ 21.0) และในระดับภูมิภาค อาจมุ่งเน้นในประเด็นการวิจัย กลยุทธ์การวิจัย และแผนงานวิจัยที่มีความจำเป็นต้องการผลงานวิจัยในพื้นที่ด้วย

ยุทธศาสตร์การวิจัยที่ 5 การปฏิรูประบบวิจัยของประเทศเพื่อการบริหารจัดการความรู้ ผลงานวิจัย นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ทรัพยากร และภูมิปัญญาของประเทศสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะ ด้วยยุทธวิธีที่เหมาะสมที่เข้าถึงประชาชนและประชาสังคมอย่างแพร่หลาย โดยมีเป้าประสงค์การวิจัย คือ พัฒนาระบบและกลไกการปฏิรูประบบวิจัยของประเทศเพื่อบริหารจัดการความรู้ของประเทศอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการด้านการวิจัยของประเทศ ซึ่งมีกลยุทธ์การวิจัย 2 กลยุทธ์ คาดว่าจะใช้งบประมาณเพื่อการวิจัย รวม 17,411 ล้านบาท (ร้อยละ 4.0) และในระดับภูมิภาค อาจมุ่งเน้นในประเด็นการวิจัย กลยุทธ์การวิจัย และแผนงานวิจัยที่มีความจำเป็นต้องการผลงานวิจัยในพื้นที่ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2555)

หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการวิจัยประยุกต์ที่เน้นการนำผลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานและองค์กรโดยตรงและทำอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยในลักษณะต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งเรามักจะเรียกการวิจัยในลักษณะนี้ว่า “การวิจัยสถาบันหรือวิจัยองค์กร”

การวิจัยสถาบัน มีแนวความคิดหรือปรัชญาในการวิจัยดังนี้

1. เป็นการทำวิจัยในหน่วยงาน สถาบัน หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยเฉพาะซึ่งแตกต่างจากการวิจัยทั่วไป

2. เป็นการทําวิจัยตามขอบเขต ลักษณะ หน้าที่ หรือโครงสร้างของงานที่รับผิดชอบหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรหรือสถาบันนั้น ๆ
3. เป็นการทําวิจัยทั้งปัญหาเฉพาะหน้าที่หรือการที่จะวางนโยบายหรือแผนระยะยาวของสถาบัน
4. ผลงานการวิจัยสถาบัน จะต้องนำมาแก้ไขปัญหาหรือกำหนดนโยบายหรือพัฒนาองค์กรหรือสถาบันนั้น ๆ เท่านั้น แต่อาจนำไปเป็นแนวทางในการวิจัยสถาบันอื่น ๆ ได้
5. คณะผู้วิจัยเป็นนักวิจัย หรือ นักวิชาการ ที่สังกัดอยู่ภายในหน่วยงานหรือสถาบันนั้น ๆ (เว้นแต่จะมีที่ปรึกษาจากภายนอกร่วมด้วยก็ได้)
6. คณะวิจัยควรเป็นนักวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ จิตวิทยา นักสถิติการศึกษา สังคมวิทยา มนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย หรือ การปกครอง เป็นต้น
7. แนวคิดหรือเป้าหมายหลักของการวิจัยสถาบันก็คือ เพื่อให้งานบริหารนำข้อมูลหรือข้อค้นพบต่าง ๆ จากการวิจัยไป ใช้ประกอบในการแก้ปัญหา กำหนดนโยบายพัฒนาสถาบัน หรือ ตัดสินใจในภาวะที่คับขัน เป็นต้น

การวิจัยสถาบัน เป็นลักษณะการดำเนินการวิจัยสถาบันเป็นการสลับกันระหว่างการทำงานของกระบวนการต่อไปนี้

1. การวิจัยและพัฒนา (Research and development) หรือ R&D คือ การวิจัยที่มุ่งพัฒนานวัตกรรมที่เป็นทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพงาน โดยผลลัพธ์ของการวิจัยจะปรากฏให้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ผลการวิจัยประเภทสื่อ/ ชิ้นงาน (Material) และประเภทแบบหรือวิธีการทำงาน (Procedure/ Process)
 2. การพัฒนาและวิจัย (Development and research) หรือ D&R คือ การเน้นการพัฒนา มากกว่าการวิจัย โดยถือว่าการวิจัยเป็นเพียงส่วนน้อยของกระบวนการพัฒนา
- การเป็นนักวิจัย ในการทำงานวิจัยใด ๆ ก็ตามผู้วิจัยหรือนักวิจัยนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะงานวิจัยจะสำเร็จสมความมุ่งหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับนักวิจัยเป็นสำคัญ ดังนั้น นักวิจัยจึงต้องมีคุณลักษณะที่จำเป็นบางประการดังต่อไปนี้ (นิภา ศรีไพโรจน์, 2557)
1. มีความรู้พื้นฐานในสาขาวิชาที่ทำการวิจัยเป็นอย่างดี นับเป็นความจำเป็นมากที่นักวิจัยจะต้องมีความรู้เป็นอย่างดีในสาขาวิชาที่ตน ทำการวิจัยอยู่เพื่อจะได้เลือกใช้เทคนิค วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะของงานวิจัยนั้น และสามารถค้นหาหรือเลือกใช้ความรู้จากงานวิจัยที่แล้วมาได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การที่นักวิจัยมีความรู้ดีก็จะสามารถสรุปผลของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ฉะนั้นนักวิจัยจึงต้องค้นคว้าติดตามอ่านผลงานวิจัยที่ดีพิมพ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อจะได้ศึกษาความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคนิคใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

2. มีความรอบรู้ในสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่กำลังทำอยู่ นักวิจัยจะมีความรู้ในวิชาอื่นด้วยเพราะในการวิจัยนั้นอาจจะพาดพิงหรือเกี่ยวข้องกับวิชาต่าง ๆ อยู่บ้าง เนื่องจากขอบเขตของการวิจัยไม่สามารถจะแยกออกไปได้อย่างชัดเจนเหมือนวิชา เรียนในห้องเรียน เช่น การศึกษาเรื่องการคายน้ำของพืช ก็ต้องอาศัยความรู้ทางชีววิทยาและเคมี เป็นต้น ฉะนั้นนักวิจัยจึงต้องศึกษาและขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งอาจจะกลับไปทบทวนความรู้ที่เคยเรียนมาก่อนหรือไม่ก็ต้องศึกษาเพิ่มเติม

3. มีความอยากรู้อยากเห็น นักวิจัยที่ดีต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงานวิจัยเพื่อหาความรู้ใหม่ ๆ ตามที่ตนเองสนใจ แม้จะได้ผลวิจัยแล้วก็ไม่ยอมหยุดที่จะทำการวิจัยต่อไปเพื่อค้นหาให้ได้คำตอบใหม่ ๆ ออกมาอีก ในการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบนั้นอาจจะพบปัญหาเพิ่มขึ้นซึ่งจะเป็นการทำทายนัก วิจัยและนักวิจัยก็จะไม่ยอมหยุดยั้งที่จะค้นหาคำตอบของปัญหานั้น ๆ ให้ได้การที่นักวิจัยมีความอยากรู้อยากเห็นอยากที่จะได้คำตอบของปัญหาต่าง ๆ นี้ ทำให้เกิดความก้าวหน้าในศาสตร์ด้านต่าง ๆ เป็นอันมาก เช่น ความอยากรู้อยากเห็นของ Benjamin Franklin ถึงสาเหตุของการเกิดฟ้าแลบฟ้าผ่า ก็ได้มีการค้นคว้าทดลองจนได้คำตอบในที่สุด

4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามปกตินักวิจัยต้องใช้สมองในการคิดมากกว่าวิชาอื่น ๆ มากเพราะในการวิจัยนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ความคิดของนักวิจัยอันจะก่อให้เกิดความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ การดัดแปลงวิธีการที่มีผู้ใช้กันอยู่แล้วมาปรับปรุงใช้ก็ถือได้ว่ามีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการศึกษามาก แต่นักวิจัยจะทำได้มากหรือน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ความสนใจ การอ่าน และการรวบรวมผลการวิจัยที่เคยมีคนทำมาก่อน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคนว่ามีมากน้อยเพียงใดด้วย

5. มีความอดทนเมื่อผจญกับอุปสรรคและความล้มเหลว นักวิจัยควรตระหนักเสมอว่าการทำงานวิจัยเป็นการผจญภัยอย่างหนึ่ง ซึ่งย่อมจะต้องมีปัญหหรืออุปสรรคนานัปการ นักวิจัยจึงต้องมีความอดทนพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคนั้น ๆ อยู่ตลอดเวลา และหาทางแก้ไขเพื่อให้งานวิจัยนั้นดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น ฉะนั้นนักวิจัยที่ดีจึงต้องเตรียมตัวเตรียมใจให้ได้เสียก่อนว่าอุปสรรคในการ วิจัยนั้นมีทั้งสิ่งที่มองเห็นและมองไม่เห็น ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นเมื่อไรก็ได้ ในกรณีที่การวิจัยนั้นไม่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นักวิจัยก็ควรยอมรับเพราะการทำการวิจัยนั้นขึ้นอยู่กับส่วนประกอบหลายอย่าง ถ้าขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปก็อาจทำให้งานวิจัยหยุดชะงักหรือต้องล้มเลิกไปก็ได้ นักวิจัยก็ไม่ควรที่จะรู้สึกผิดหวังและหมดกำลังใจที่จะคิดทำการวิจัยต่อไป แต่ขอให้นึกเสมอว่าการประสบผลสำเร็จในการวิจัยนั้นขึ้นอยู่กับเวลาด้วย เหมือนกันเพราะการวิจัยบางชนิดต้องลงทุนมากและใช้เวลานานกว่าจะเห็นผล

6. มีความกล้าที่จะตัดสินใจ นักวิจัยที่ดีจะต้องมีความกล้าที่จะคิดและตัดสินใจในการทำงานวิจัยนั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของตนเองโดยมีความคิดเป็นอิสระ และมีความซื่อสัตย์ต่อหลักวิชาไม่ลำเอียงต่อผลการวิจัยที่ได้ พร้อมเสมอที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นและคำวิพากษ์วิจารณ์ของคนอื่นในเรื่อง ที่ตัดสินใจเพื่องานวิจัยนั้น

7. มีความสามารถในการบังคับตนเอง เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการวิจัยเป็นงานที่ต้องใช้ความวิริยะ อุตสาหะเป็นอย่างมากจึงจะสำเร็จได้ ดังนั้นนักวิจัยที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตนเองเพื่อให้งานการวิจัยนั้นดำเนิน ไปได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลในที่สุด ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยจึงควรมีความอดทน ไม่เบื่อง่าย รู้จักประมาณตน รู้กำลังและขอบเขตความสามารถของตนด้วย สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้งานวิจัยประสบความสำเร็จได้

เกี่ยวกับคุณสมบัติของนักวิจัยนี้ คณะกรรมการที่เรียกว่า National Committee on Secondary Education ของอเมริกา ก็ได้กำหนดคุณลักษณะของนักวิจัยไว้ดังนี้

1. ด้านอารมณ์และแรงขับ (Emotional factor-drive) ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการวิจัยนั้นมักจะมีแรงขับในทางอารมณ์ต่าง ๆ ดังนี้

1.1 มีความอยากรู้อยากเห็นอันเกิดจากแรงขับภายในตัวเอง

1.2 เป็นคนที่มีความสุขและเพลิดเพลินต่องานคิดสร้างสรรค์ของใหม่เป็นความสุขภายในอันเกิดขึ้นจากผลงานของตนเองมากกว่าที่จะเป็นความสุขอันเกิดขึ้นจากวัตถุหรือสิ่งภายนอก

1.3 เป็นคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หรือเป็นคนที่มุ่งหวังหรือต้องการจะทำอะไรให้สำเร็จมากและมีความคิดว่าผลงาน ที่เขาทำนั้นมักจะมีประโยชน์ต่อตนเองและคนอื่น ๆ

2. ด้านความรู้และประสิทธิภาพ (Knowledge-efficiency) ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการวิจัยนั้นมักจะมีลักษณะเด่นในทางความรู้ที่มีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.1 เป็นผู้มีความสามารถในการค้นหา เลือก และใช้ความรู้จากผลงานวิจัยที่ผ่านมาได้อย่างรวดเร็ว

2.2 มีความรู้ความสามารถที่จะใช้กระบวนการทดลองที่เหมาะสมกับสภาพปัญหา และมีความสามารถในการใช้วิธีการวิทยาศาสตร์ ตรรกวิทยาในการทดลอง

2.3 เป็นผู้มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือการวิจัยประเภทต่าง ๆ และสามารถเลือกใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม

2.4 มีความรู้และทักษะในวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล รู้ว่าข้อมูลใดควรใช้สถิติแบบใด และสามารถแปลผลที่ได้จากการใช้สถิตินั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง

2.5 มีความสามารถในการขมวดความคิดหรือสรุปผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 มีความสามารถในการตรวจสอบ วิพากษ์วิจารณ์ และคาดคะเนได้ดี

2.7 มีความสามารถในการทำงานที่มีระเบียบ สามารถจัดหมวดหมู่ของความคิด และเขียนรายงานการวิจัยได้ดี

3. ด้านการตัดสินใจและบังคับตน (Volition-control) นักวิจัยที่ดีควรมีความสามารถในด้านการตัดสินใจและบังคับตนเองในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

3.1 เป็นคนกล้าคิด

3.2 เป็นคนอดทน อดทน อดทน อดทน ไม่เบื่อง่าย

3.3 เป็นคนใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

3.4 เป็นคนถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน มีความสุขุมรอบคอบ และสุภาพต่อคนทั่วไป ไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินใจ แต่ใช้ปัญญาที่สุขุมรอบคอบในการตัดสินใจทุก ๆ อย่าง

3.5 มีความซื่อสัตย์ต่อหลักวิชา คือ ยึดมั่นในหลักวิชาที่ดีงามและยุติธรรมเป็นคนที่ม่พลังใจการใช้ปัญญาความคิดที่มีเหตุผลชั้นสูง

3.6 มีแนวทางเป็นของตนเอง มีความคิดที่เป็นอิสระและนำตนไปในทางที่ดีงาม

3.7 รู้จักประมาณตน คือ รู้จักกำลังและขอบเขตความสามารถของตน

3.8 เป็นผู้มีความสามารถในการควบคุมตนเองให้เป็นไปตามหลักวิชาที่ดีงามและยุติธรรม

3.9 มีความเชื่อในกฎเกณฑ์ของธรรมชาติ คือ เชื่อว่าธรรมชาติมีเอกลักษณ์ กฎการเปลี่ยนแปลง เหตุและผล

3.10 มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีศักยภาพ เข้าใจสังคมและเข้าใจการควบคุมตนเอง

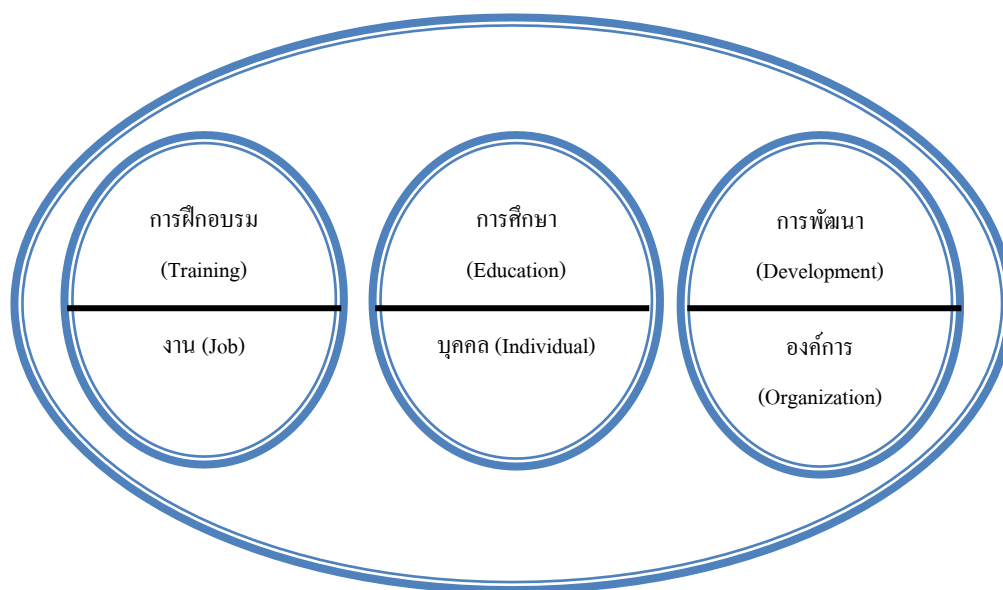
3.11 เป็นผู้มีความเชื่อว่ามีโอกาสที่จะค้นหาความจริงได้เพื่อประโยชน์แก่ตนเองและสังคม

การวิจัยและการพัฒนานับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดผลิตผลสำหรับองค์กร โดยอาศัยสมรรถนะทางการปฏิบัติและการบริหารจัดการสำหรับหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งหากพิจารณาถึงการทำงานแล้ว พบว่า การอาศัยการวิจัยควบคู่กับการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการดำเนินงานของการปฏิบัติที่ผู้วิจัย หรือบุคลากรได้มีการแสวงหาความรู้ จากแหล่งเรียนรู้เพื่อตอบปัญหาของสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริงเพื่อนำมาพัฒนาการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์และความผันผวนทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในสังคม รวมทั้งการเอื้ออำนวยให้ผู้วิจัยได้เห็นแนวทางและขอบเขตในการดำเนินงานวิจัยให้เกิดผลดีทั้งหน้าที่ส่วนตนและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Sydanmaanlakka (2002, pp. 1-6) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เป็นสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นที่สำคัญยิ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจาก

องค์กรต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการดำเนินงานขององค์กรจึงขึ้นกับสมรรถนะขององค์กร

แนวคิดการบริหารงานที่จะต้องเน้นการบริหารสมรรถนะจึงเป็นการสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งหมายความว่า จะต้องมีกำหนดสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของกลุ่มงาน รวมถึงสมรรถนะขององค์กร นั่นคือ สมรรถนะของบุคคลจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร ในที่นี้คือ ความรู้ ทักษะ เจตคติ ประสิทธิภาพและคุณลักษณะ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หากบุคลากรแต่ละคนมีเป้าหมายเชิงการแข่งขันร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติงานก็จะนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลจึงต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ มีประสิทธิภาพ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะการเป็นองค์กรแห่งการวิจัยและพัฒนาจะทำให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะในตัวบุคคล ทำให้บุคคลและองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายเป็นหลักในการพัฒนาสมรรถนะหรือการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในที่สุด

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสามารถสะท้อนถึงแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler (1970) จะจัดให้เหมาะสมกับเป้าหมายหลักที่ต้องการพัฒนา ตามภาพที่ 10 ดังนี้



ภาพที่ 10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Nadler

กรอบแนวคิดในการพัฒนาของเนดเลอร์ ภาพที่ 10 มีดังนี้

1. งาน (Job) เป็นงานในปัจจุบัน (Current or present job of the individual) ที่ทำอยู่ ถูกจัดไว้คู่กับการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นลักษณะการเรียนรู้ในแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานขณะนั้นมีความพร้อมในการทำงาน เช่น การฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยาย การฝึกปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน (On-the-job training) การฝึกอบรมทางไกล (Distance training)
 2. รายบุคคล (Individual) การพัฒนาบุคลากร โดยจัดการเรียนรู้ในลักษณะให้การศึกษา (Education) เป็นการสร้างการเรียนรู้เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมายการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด (Future but identified job of the individual) ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับงานหรือตำแหน่งใหม่
 3. องค์กร (Organization) การพัฒนา (Development) หมายถึงการทำให้ดียิ่งขึ้นให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ในกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นไปยังตัวองค์กร เพื่อให้้องค์กรปรับตัวอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ แนวคิดของ Nadler ใช้คำว่า การพัฒนาองค์กร (Organization development) และก็ยังได้ใช้คำว่า การพัฒนา (Development) กับการพัฒนารายบุคคล ในความหมายของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมและการศึกษา ซึ่งการพัฒนาบุคคลที่มีได้เน้นทั้งงานในปัจจุบันและงานในอนาคตเป็นการเฉพาะในความหมายของการพัฒนาตามแนวคิดนี้เป็นการเรียนรู้เพื่อก้าวหน้าทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะทัศนคติที่เสริมให้บุคคลเป็นผู้ที่ฉลาด รอบรู้ ทั้งในงานและชีวิตส่วนตัวมากยิ่งขึ้น
- กล่าวโดยสรุปผลผลิตจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นกิจกรรมหรือพฤติกรรม ซึ่งจะมีผลต่อระดับรายได้ที่เป็นเงินหรือผลทางด้านจิตวิทยาในอนาคต โดยผ่านการเพิ่มพูนทางด้านทรัพยากรในตัวบุคคล จากกระแสของระบบเศรษฐกิจโลกนั้น ความต้องการแรงงานที่มีฝีมือมีการศึกษาสูง และมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น จะทำให้เกิดความมั่นคงในการหารายได้ รวมถึงผลทางจิตใจ นั่นคือความสุขที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับกับการพัฒนาสมรรถนะ

หน่วยงานหรือองค์กรของรัฐในปัจจุบัน นั้นเราอาจจัดแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ 3 ประเภท คือ หน่วยราชการ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 หน่วยงานของรัฐประเภทที่ 2 คือ รัฐวิสาหกิจซึ่งก่อตั้งขึ้นตามกฎหมายเฉพาะของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภท รัฐวิสาหกิจมีวัตถุประสงค์ที่การมุ่งแสวงหากำไร ดังนั้นวิธีการบริหารจึงคล้ายกับองค์กรภาคเอกชน หน่วยงาน

ของรัฐประเภทที่ 3 คือ องค์การมหาชน ซึ่งจัดขึ้นเพื่อจัดทำบริการสาธารณะที่ไม่ได้มีเป้าหมายที่กำไรเหมือนกับรัฐวิสาหกิจแต่เป็นเรื่องการให้บริการทางสังคม ในขณะที่เดียวกัน ในการทำภารกิจเหล่านั้นมีความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัวและสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้จึงไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการโดยหน่วยราชการ(รัชยา ภักดีจิตต์, 2550)

สำหรับพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 หมวด 1 การจัดตั้งและวัตถุประสงค์ขององค์การมหาชน ตามมาตรา 5 เมื่อรัฐบาลมีแผนงานหรือนโยบายด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อจัดทำบริการสาธารณะและมีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งหน่วยงานบริหารขึ้นใหม่แตกต่างไปจากส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ โดยมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาตามพระราชบัญญัตินี้ได้ ส่วนกิจการอันเป็นบริการสาธารณะที่จะจัดตั้งองค์การมหาชนตามวรรคหนึ่งได้แก่ การรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา การศึกษาอบรมและการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การพัฒนาและส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและการวิจัย การถ่ายทอดและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข การสังคมสงเคราะห์ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน หรือการดำเนินการอันเป็นสาธารณประโยชน์อื่นใดทั้งนี้ โดยต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรหลัก (พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542, 2542)

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ตามพระราชกฤษฎีกาให้มีการจัดตั้ง สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546 ในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 130 ก โดยสถาบันมีชื่อย่อว่า สวอ. และมีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า The gem and jewelry institute of Thailand (Public organization: GIT) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับไทย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้านการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ

อำนาจหน้าที่และวัตถุประสงค์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2557)

อำนาจหน้าที่ (ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบัน ฯ หมวด 1 มาตรา 8)

1. เสนอนโยบายและแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ
2. วิจัย ตรวจสอบและออกไปรับรองคุณภาพอัญมณีเครื่องประดับและ โลหะมีค่า

3. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ประกอบการ และผู้สนใจทั่วไป ให้เกิดความชำนาญและทักษะเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

4. รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลและสถิติ เพื่อสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

5. ติดต่อประสานงาน ทำความตกลงและความร่วมมือกับหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน

วัตถุประสงค์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้มีขีดความสามารถสูงในตลาดโลก

2. เพื่อเป็นสถาบันหลักของชาติในการวิจัย ตรวจสอบ และรับรองคุณภาพอัญมณีและเครื่องประดับ รวมทั้งโลหะมีค่า

3. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

4. เพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อให้บริการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้สามารถยื่นหยัดและแข่งขันได้ทุกสภาวะการณ์ในตลาดโลก

การบริหารงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) บริหารงานโดยมีคณะกรรมการบริหารสถาบันฯ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตาม พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบัน (มาตรา 15) มีจำนวน 11 ท่าน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงทางด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ กรรมการ โดยตำแหน่ง จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ ผู้แทนกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้แทนสำนักงานประมง และ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่เกิน 5 ท่าน ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี และมีผู้อำนวยการสถาบันทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ในการบริหารสถาบันในปัจจุบัน ดังนี้ (ข้อมูลยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยและ

พัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ปี พ.ศ. 2558-2561)

1. ด้านวิสัยทัศน์ คือ เป็นองค์กรมืออาชีพด้านอัญมณีและเครื่องประดับชั้นนำระดับโลก มีมาตรฐานและการบริการที่เป็นเลิศ (A world-class leading professional organization in gem and jewelry with excellences in standard and services)

2. ด้านพันธกิจ คือ เป็นสถาบันหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับไทยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก มีหน้าที่ 5 ข้อ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ ตรวจสอบ จัดระดับชั้น สร้างมาตรฐานและรับรองคุณภาพสินค้าอัญมณีเครื่องประดับ และ โลหะมีค่า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นคุณภาพของสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

2.2 วิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับอย่างครบวงจร และสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

2.3 พัฒนาคุณภาพบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจอัญมณีเครื่องประดับ

2.4 จัดทำฐานข้อมูลด้านการตลาดอัญมณีเครื่องประดับเชิงลึก เพื่อเผยแพร่แก่ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

2.5 เป็นหน่วยงานกลางในการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อยกระดับธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับสู่สากล

3. ด้านยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีจำนวน 6 ข้อ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับมาตรฐานและการตรวจวิเคราะห์อัญมณีและโลหะมีค่าให้เป็นสากล มีการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาระบบการตรวจสอบวิเคราะห์ให้ทันสมัยตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม 2) การผลักดันการใช้หรือการอ้างอิงมาตรฐานที่เป็นที่รู้จักและยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับสากลและ 3) การสร้างความร่วมมือกับคู่ค้าที่มีชื่อเสียงระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรด้านอัญมณีและเครื่องประดับสู่สากล มีการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ระดับนานาชาติ (Global learning program) และ 2) การบ่มเพาะนักวิชาการอัญมณีและเครื่องประดับในระดับสากล (Incubation center)

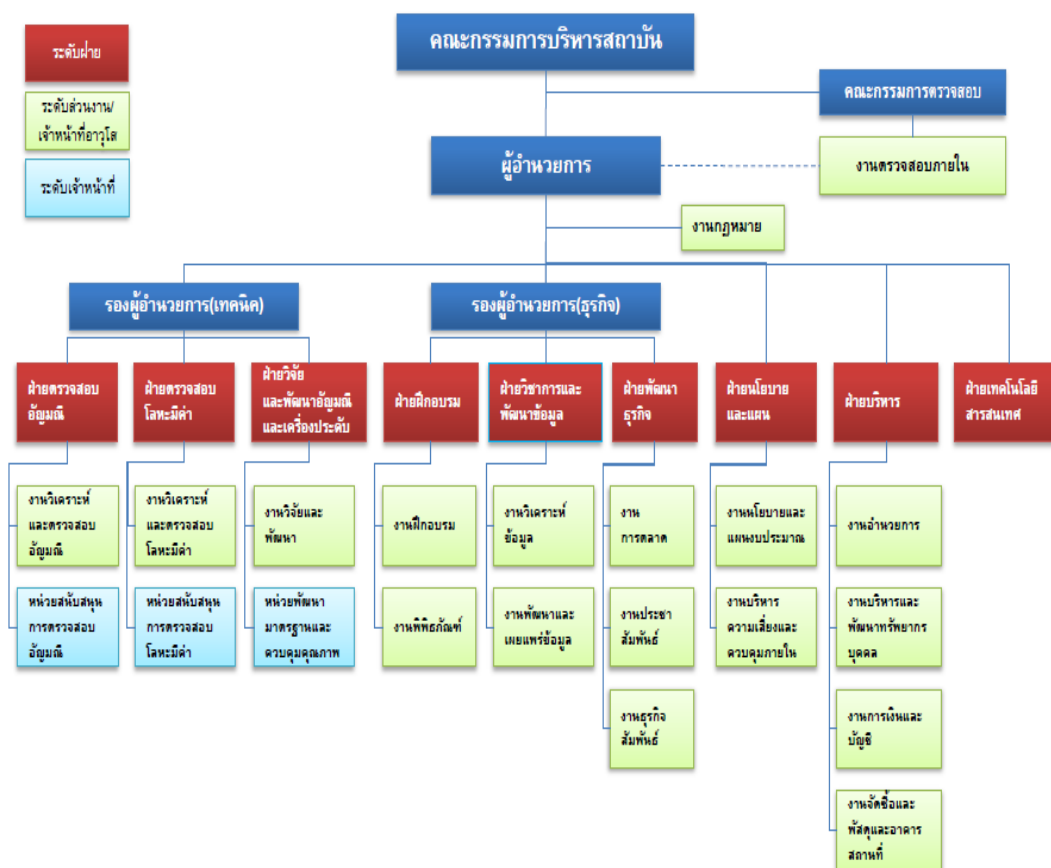
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงองค์ความรู้ มีการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การยกระดับการจัดทำฐานข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับและ 2) การพัฒนาช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลด้านอัญมณีและเครื่องประดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การยกระดับงานวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับอย่างครบวงจร มีการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การเพิ่มประสิทธิภาพการวิจัยตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการและ 2) การเชื่อมโยงเผยแพร่งานวิจัยและพัฒนาด้านอัญมณีและเครื่องประดับในระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาธุรกิจและการตลาดเชิงรุก เพื่อสร้างภาพลักษณ์สถาบันและสนับสนุนธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับสู่สากล มีการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การพัฒนาการบริการที่เป็นเลิศ (Services excellent) 2) การสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาแบรนด์สถาบันสู่ระดับสากล (Developed global partnership) และ 3) การพัฒนาการตลาดเชิงรุกทั้งในและต่างประเทศ (Market penetration)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การยกระดับศักยภาพและความเป็นมืออาชีพขององค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและบริหารจัดการให้มีความเป็นมืออาชีพและ 2) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขององค์กร

โดยการบริหารจัดการของสถาบันสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ตามมติคณะกรรมการบริหารสถาบัน ฯ ครั้งที่ 12/ 2556 วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556 มีรูปแบบการบริหารจัดการ ตามภาพที่ 11 ดังนี้



ภาพที่ 11 ผังโครงสร้างองค์กร สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

การศึกษาภาวะและแนวโน้มของตัวแปรระดับอุตสาหกรรมทำให้เข้าใจลักษณะและความเป็นไปของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจของเราสังกัดอยู่ ซึ่งเปรียบเสมือนการวิเคราะห์อุตสาหกรรมก่อนที่จะนำเสนอว่าเราวิเคราะห์อุตสาหกรรมกันอย่างไร ผู้ประกอบการต้องไม่ลืมผลลัพธ์ที่เราต้องการก็คือ สภาพและแนวโน้มของตัวแปรทางอุตสาหกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ มีผลต่อ “โอกาส” และ “อุปสรรค” ที่ธุรกิจเผชิญอยู่อย่างไร

ตามที่ Cook and Bernthal (1998) ได้ทำการศึกษาผลกระทบจากการนำสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional/ job/ role competency) มาเชื่อมโยงเข้ากับระบบงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่จะส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยรวมขององค์กร ซึ่งสถาบัน DDI (The Development Dimensions International) ได้รายงานไว้ในหัวข้อ “Job/ role competency practices survey report” โดยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทสมาชิกของหน่วยงาน The HR

benchmark group จำนวน 292 บริษัทจากบริษัทกลุ่มเป้าหมายซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในสหรัฐอเมริกา คิดเป็นร้อยละ 78.0 และประเทศอื่น ๆ ทั่วโลกอีก ร้อยละ 22.0 ซึ่งมีจำนวนคนงานรวมทั้งสิ้น 379,000 คน โดยมุ่งศึกษาว่าบริษัทต่าง ๆ เหล่านี้ได้นำสมรรถนะตามสายวิชาชีพไปใช้ในองค์กร มากน้อยเพียงไรและส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้างต่อองค์กรผลการศึกษาสรุปลงได้ว่า เรื่องสมรรถนะเป็น สิ่งใหม่สำหรับองค์กรซึ่งสองในสามของบริษัทตัวอย่างเพียงจะมีการนำสมรรถนะมาใช้ไม่เกิน 5 ปี แต่ส่วนใหญ่แล้วจะนำสมรรถนะตามสายวิชาชีพมาเชื่อมโยงเข้ากับระบบงานของฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ กล่าวคือ มีบริษัทถึงร้อยละ 75.0 นำสมรรถนะตามสายวิชาชีพมาใช้ในการพิจารณาเลื่อน ตำแหน่ง (Selection and promotion) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and development), ร้อยละ 65.0 ใช้กับการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน (Performance management) และมากกว่า ร้อยละ 50.0 ใช้สำหรับการวางแผนเกี่ยวกับหน้าที่ของพนักงานและการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Individual career planning and succession planning) เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ และผลกระทบจากการนำสมรรถนะตามสายวิชาชีพมาใช้พบว่า

1. ช่วยเสริมความเข้มแข็งให้กับระบบการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
2. ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยรวมเมื่อนำสมรรถนะตามสายวิชาชีพมาใช้กับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย (Multiple human resource systems)
3. ระยะเวลาที่บริษัทนำสมรรถนะตามสายวิชาชีพมาใช้มีความสัมพันธ์กับผลกระทบในเชิงบวก นั่นคือ บริษัทที่ไม่เห็นประโยชน์หรือเห็นประโยชน์น้อย มักเป็นบริษัทที่เพิ่งนำสมรรถนะตามสายวิชาชีพมาใช้ (น้อยกว่า 1 ปี) ส่วนบริษัทที่เห็นว่าเป็นประโยชน์มักเป็นบริษัทที่ใช้สมรรถนะตามสายวิชาชีพมานาน (ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยิ่งใช้นานยิ่งเห็นว่าเป็นประโยชน์ อย่างไรก็ตามการนำสมรรถนะตามสายวิชาชีพมาใช้ก็มีอุปสรรคบางอย่าง ได้แก่ การสูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการวิเคราะห์งาน การขาดยุทธวิธีในการนำสมรรถนะตามสายวิชาชีพมาใช้ และอุปสรรคจากการเชื่อมโยง ดังนั้น การสร้างสมรรถนะสำหรับองค์กรใด ๆ ควรจะต้องกำหนดกรอบหรือขอบเขตเพื่อให้สามารถจัดกลุ่มของทักษะ ความรู้ สมรรถนะ หรือ พฤติกรรมการทำงานของบุคคลเพื่อการบริหารและพัฒนาสำหรับองค์กรนั้น ให้เป็นหมวดหมู่ (คณัย เทียนพุดิ, 2546) และ Zwell (2000, pp. 26-53) ได้แบ่งและจัดกลุ่มองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task achievement competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งในผลลัพธ์ (Results orientation) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing performance) อิทธิพล (Influence) ความคิดริเริ่ม (Initiative)

ประสิทธิภาพในการผลิต (Production efficiency) ความยืดหยุ่น (Flexibility) นวัตกรรม (Innovation) ความสนใจในคุณภาพ (Concern for quality) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical expertise)

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship competencies) สมรรถนะประเภทนี้ สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กับผู้อื่นอันได้แก่ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งมั่นในการบริการ (Service orientation) ตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal awareness) ความเข้าใจในความเป็นไปของ องค์กร (Organizational savvy) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship building) การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง (Conflict resolution) ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to communication) ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross-cultural sensitivity)

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute competencies) สมรรถนะ เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity and truth) การพัฒนาตนเอง (Self-development) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision quality) การจัดการ ความเครียด (Stress management) การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual thinking)

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัว ตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลัก ที่สำคัญคือ การจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ ประกอบด้วย การสร้างทีมการทำงาน (Building teamwork) การจูงใจผู้อื่น (Motivation other) การสร้างพลังใจแก่ผู้อื่น (Empowering others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing other)

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญ เฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial orientation) การจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building organizational commitment) การสร้างจุดรวม (Establishing focus) วัตถุประสงค์ หลักการและค่านิยม (Purpose, principle and values)

สำหรับแนวคิดหลักของ Hudson's Competency Model (Kaila, 2005) ได้กำหนดรูปแบบสมรรถนะที่มีความสำคัญไว้ 5 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 หลักการบริหารข้อมูล (Information management)

กลุ่มที่ 2 หลักการบริหารคน (People management)

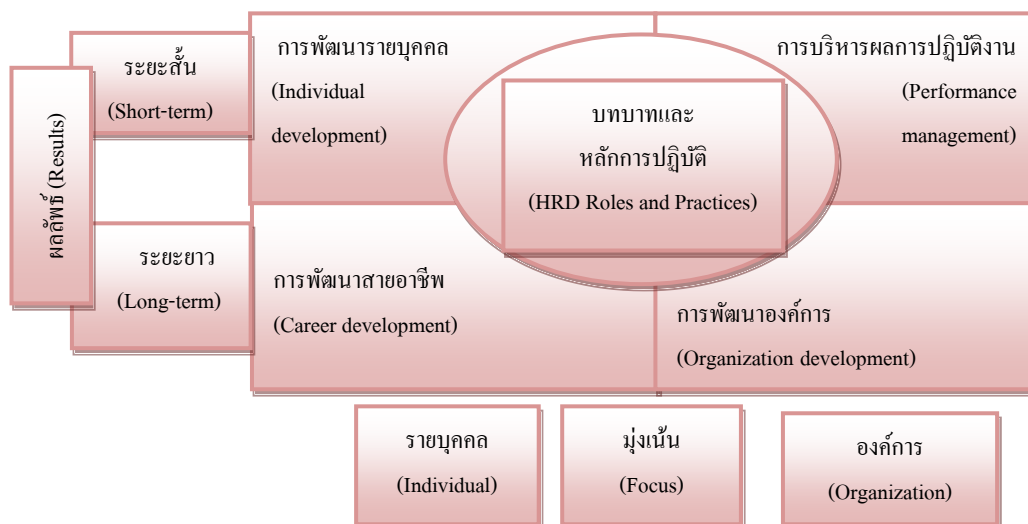
กลุ่มที่ 3 หลักการบริหารงาน (Task management)

กลุ่มที่ 4 หลักการบริหารความสัมพันธ์ (Interpersonal management)

กลุ่มที่ 5 หลักการบริหารงานบุคคล (Personal management)

ซึ่งในแต่ละกลุ่มต่างมีความสำคัญและมีความสอดคล้องต่อการกำหนดสมรรถนะ สำหรับการบริหารขององค์กรที่เป็นลักษณะเฉพาะทางความรู้และทักษะที่ดำเนินการในการจัดการที่เป็นหลักโดยทั้ง 5 กลุ่ม เรียงลำดับความสำคัญของทักษะการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ส่วนแนวคิดและองค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรของ Gilley, Egglund, and Gilley (2002) ได้แบ่งองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Results) เป็นปัจจัยที่กำหนดกรอบการพัฒนา ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 หลักคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Principles of human resource development) (Gilley et al., 2002)

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual development) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มุ่งเน้นตัวบุคคล และมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้นที่เกิดขึ้นในช่วงของการพัฒนา (Short term results) พบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเกิดขึ้นจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning agreement) ที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อตกลงนี้จะเรียกว่า แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual development plan: IDP)

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resources development: HRD) ที่มุ่งเน้นตัวบุคคล (Individual) และมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Long term results) ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ การวางแผนสายอาชีพ (Career planning) เป็นกระบวนการที่เน้นพนักงานเป็นหลัก (Employee-centered initiatives) โดยมองว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการที่ไม่เหมือนกันในด้านอาชีพ ความต้องการที่มีต่อตัวองค์กร ต่อลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ การวางแผนอาชีพถือว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของ (Career development) ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะประเมินความสนใจและความสามารถของตนเอง พิจารณาจากโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ กำหนดเป้าหมายในชีวิตการทำงาน วางแผนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถเฉพาะตัว การบริหารสายอาชีพ (Career management) เป็นกระบวนการที่เน้นองค์กรเป็นหลัก (Organization-centered initiatives) เป็นเรื่องของการจัดเตรียมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน การบริหารสายอาชีพนี้ถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาสายอาชีพ (Career development) โดยเน้นไปที่กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ระยะสั้นเป็นการบริหารให้พนักงานสร้างผลงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเป็นปีต่อปี ซึ่งผลงานที่เกิดขึ้นของพนักงานนั้นย่อมส่งผลต่อเนื่องไปยังผลงานในระดับองค์กรด้วยเช่นกัน

4. การพัฒนาองค์กร (Organization development: OD) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดในเชิงสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน เกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร Wendell (1999) เป็นกระบวนการระยะยาวที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการปรับปรุงสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร โดยมีที่ปรึกษาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (Change agent) คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำในการ

เป็นผู้นำในการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โครงสร้าง การจัดองค์กร (सननं गेधरर, 2552) โดยคำนึงถึงระบบการทำงาน การสร้างนวัตกรรม การเผยแพร่ นวัตกรรม และการสร้างความพร้อมในการใช้นวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มคุณค่าให้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมฐานความรู้ (Knowledge based society) ยุคที่องค์กรต้องการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) การเพิ่มคุณค่าและ การใช้คุณค่าที่มีอยู่ และเพิ่มขึ้นของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์กรเป็น สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นอย่างยิ่งทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้วิธีการที่จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานได้รับการ พัฒนาทั้งด้านความรู้ทักษะและทัศนคติ มีหลายวิธีและหลายรูปแบบ เช่น

1. การให้การศึกษา/ เรียนรู้ (Education/ learning) เพราะการให้การศึกษาเป็นเครื่องมือ และกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ มีความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวได้ดำเนิน ชีวิตดี และมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ในวิถีชีวิต การทำวาร การศึกษานอกระบบ โรงเรียน และการศึกษาในระบบโรงเรียน ตลอดจน การศึกษาในระบบมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การให้การศึกษา อาจทำได้โดยการให้ทุน และ/ หรือ อนุญาตให้ทรัพยากรมนุษย์ไปศึกษาต่อ ในหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลางและการให้ศึกษาระดับปริญญาและหลังปริญญา การให้การศึกษา จึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์กรและตัวบุคคลเอง

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้เรียนรู้ และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ได้ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/ หรือทัศนคติในการ ปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดการฝึกอบรมนั้นมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ทรัพยากร มนุษย์มีสมรรถนะ ความรู้ ความชำนาญที่จำเป็นต่อความต้องการขององค์กร

3. การพัฒนาการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับ การปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งการมอบหมายงาน พิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ การเป็นที่ปรึกษา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน การจัดการทัศนศึกษาดูงาน การมอบหมายให้ประชุมแทน และการมอบหมายให้เข้าร่วม ซึ่งวิธีการ ต่าง ๆ ดังกล่าวหากเลือกใช้ผสมผสานกันกับสองแนวทางข้างต้นก็จะช่วยทำให้ระบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัย

การศึกษา เรื่องรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากประเด็นคำถาม (In-depth interview) ที่สร้างจากการข้อมูลในการศึกษาและผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาจากการใช้ Snowball technique เพื่อการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

2. เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา

โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยตรงจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบ่งเป็นสามกลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และกลุ่มนักวิชาการสังกัดสถาบันการศึกษา

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง นโยบาย ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ โดยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจาก ตำรา เอกสารวิชาการ งานวิจัย ประกาศ ข้อมูลแบบออนไลน์ รวมถึงศึกษาจากเอกสารและข้อมูลของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) การสร้างเครื่องมือ 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล 5) การวิเคราะห์ข้อมูลและ 6) การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ของการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย สามกลุ่ม คือ

1. กลุ่มบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) จำนวนห้าคน เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มนี้เนื่องจากสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย โดยให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และยังเป็นสถาบันที่พัฒนาคุณภาพบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม การวิจัยและพัฒนาอย่างครบวงจร และการจัดทำฐานข้อมูลด้านการตลาดอัญมณีและเครื่องประดับ

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านการบริหารจัดการของสถาบันให้ปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ของสถาบัน
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในบริหารจัดการงานด้านการวิจัยและพัฒนาเชิงเทคนิค ธุรกิจ การตลาด การวางแผนดำเนินงานหน่วยงานภายใต้กำกับดูแลและการบริหารองค์กร
3. เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการงานสำนักงานและบริหารงานทั่วไปหรือเป็นผู้ที่ควบคุมงานบริหารภายในองค์กรในหลาย ๆ ด้าน
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผน กำกับดูแล และประสานงานด้านนโยบายเกี่ยวกับงานบุคลากรขององค์กรกำหนดขั้นตอนและดำเนินการในเรื่องสรรหา การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การโยกย้าย งานสวัสดิการ โครงการเงินเดือนและค่าตอบแทน หรือเป็นผู้ที่กำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน
5. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ด้านการวิจัยและพัฒนาด้านเทคนิค การตรวจสอบ วิเคราะห์ ปรับปรุงคุณภาพ การออกแบบอัญมณีและเครื่องประดับประเภทต่าง ๆ ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ หรือเป็นผู้ที่มีการวิจัยหรือนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

2. กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จำนวน 5 คน เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญนี้เนื่องจากลักษณะแรงงานของอุตสาหกรรม ณ ปัจจุบันต้องมีการพัฒนาอย่างไร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับหลักสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ เป็นผู้ปฏิบัติงานภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ หรือผู้ปฏิบัติงานในระดับท้องถิ่นด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและ

เครื่องประดับ เจ้าของกิจการ ประกอบการค้า ด้านอัญมณีและเครื่องประดับทั้งภายในและภายนอกประเทศ

3. กลุ่มนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คน เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญนี้เนื่องจากบุคลากรของสถาบันการศึกษาสามารถให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคคล ในมุมมองทางวิชาการที่ทำงานในองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาได้

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ เป็นบุคลากรประจำของสถาบันการศึกษา ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป หรือเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการศึกษาวิจัยและพัฒนาด้านอัญมณีและเครื่องประดับ

ทั้งนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามกลุ่ม ที่กำหนดข้างต้นผู้วิจัยใช้ Snowball technique ซึ่งเป็นวิธีการเลือกกลุ่มที่น่าเชื่อถือเพื่อตอบในประเด็นปัญหาการวิจัย มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่ผู้วิจัยจะศึกษาจริง ๆ มาก่อน หนึ่งคนของแต่ละกลุ่ม แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญคนที่หนึ่งของแต่ละกลุ่มแนะนำผู้เชี่ยวชาญท่านที่สอง และขอให้ท่านที่สองแนะนำผู้เชี่ยวชาญท่านที่สาม ทำแบบนี้จนครบจำนวนห้าคนต่อกลุ่ม

การศึกษาครั้งนี้ มีการดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามกลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ขององค์กรและสามารถให้ข้อมูลสำคัญที่กำลังศึกษาทำให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาที่ตรงและมีคุณภาพ รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 15 คน

การปกป้องสิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

โครงการวิจัยผ่านการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัย หมายเลขรับรอง 11-2558 วันที่ให้การรับรองวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2558 จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยปกป้องสิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยอธิบายวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย ผู้ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสิทธิที่จะตอบรับหรือปฏิเสธการให้ข้อมูลโดยจะไม่เสียผลประโยชน์หรือได้รับผลกระทบใด ๆ การเข้าร่วมโครงการวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับ ทั้งนี้ผู้ร่วมวิจัยจะได้อ่านเอกสารยินยอมเข้าร่วมวิจัยก่อนที่จะลงนามตกลงใจร่วมการวิจัยนี้ในฐานะเป็นผู้ให้ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์มีการขออนุญาตในการบันทึกเทป นอกจากนี้หากผู้ให้ข้อมูลเกิดความรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะให้ข้อมูล สามารถยุติการสัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้ศึกษาได้ชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ มีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่จะเข้าถึงข้อมูลได้และข้อมูลจะถูกทำลายเมื่อการวิจัย

เสร็จสิ้น การรายงานผลการศึกษาระยะทำในภาพรวมและจะดำเนินการด้วยความระมัดระวัง รัศม ไม่มีการอ้างอิงถึงชื่อของผู้ให้ข้อมูล หรือข้อมูลส่วนตัวใด ๆ ลงในเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาครั้งนี้ก่อนได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมเป็นประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่มที่แตกต่างกัน

วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ในการศึกษานี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากประเด็นคำถาม (In-Depth interview) สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ผู้ศึกษาเลือกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวนสามกลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และกลุ่มนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการกำหนดแนวคำถามเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งจะดำเนินการสัมภาษณ์ไปตามลำดับประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า และดำเนินการพูดคุยสนทนาตามธรรมชาติ (Naturalistic inquiry) ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นคำถามปลายเปิดโดยกำหนดแนวทางจากกรอบแนวคิดและจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไว้ดังนี้

1. ประเด็นคำถามสำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่หนึ่ง คือ กลุ่มบุคลากร

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ประเด็นที่ 1 พันธกิจ (Mission) ขององค์กร

ประเด็นที่ 2 สภาพแวดล้อม (Environment) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานในองค์กร

ประเด็นที่ 3 ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ที่เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรวิจัยและพัฒนา

2. ประเด็นคำถามสำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่สอง คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ

ภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

ประเด็นที่ 1 แนวโน้ม (Tendency) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการผลิต การส่งออก

ประเด็นที่ 2 นโยบาย (Policy) การบริหารงานงานบุคคลที่สนองต่อความต้องการของหน่วยงานภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

ประเด็นที่ 3 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and technology) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

3. ประเด็นคำถามสำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่สาม คือ กลุ่มนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา

ประเด็นที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา

ประเด็นที่ 2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักการสมรรถนะ

ประเด็นที่ 3 แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรที่บริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ของข้อมูลและวิธีการสร้างเครื่องมือการวิจัยการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการกำหนดแนวคำถามเป็นคำถามปลายเปิด

2. กำหนดประเด็นต่าง ๆ ที่จะทำการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำมาเขียนเป็นข้อคำถาม

3. นำประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องด้านเนื้อหาลักษณะของข้อคำถาม

4. ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือแล้วจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

จำนวนห้าคน กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จำนวน 5 คน และกลุ่มนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา จำนวนห้าคน ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 30 นาทีต่อคน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่กำหนดเป็นประเด็นแนวคำถามเพื่อตอบโจทย์การศึกษา

การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้วยการตรวจสอบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลภายในกลุ่มเดียวกันจากสามในห้าคน ทั้งนี้การดำเนินการเก็บข้อมูลจากแหล่งดังกล่าว อยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมของการวิจัยอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาค้างนี้ มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนและมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลในการศึกษามีลักษณะเชิงคุณภาพ (Qualitative) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่รวบรวมจากการศึกษาทั้งในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสารผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา เพื่อนำไปสู่การสรุปเชิงอุปนัย (Analysis induction) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกข้อมูล (Typological analysis) ออกเป็นส่วนต่าง ๆ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (GIT context) แนวคิดและหลักการในส่วนของสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environment) ในการทำงานที่รวมทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานในองค์กร โดยจะมีการศึกษาข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Current situation) ที่ประกอบด้วย

1. พันธกิจ (Mission) เป็นหน้าที่โดยรวมขององค์กรเป็นการตอบคำถามที่ว่า องค์กรต้องการบรรลุอะไร
2. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นจุดมุ่งหมายหรือความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นหรือต้องการให้บรรลุ ในอนาคต ภายในกรอบเวลาที่กำหนด
3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) บริบทของการบริหารจัดการงานบุคคลเหตุผลสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือการบริหารด้านบุคลากรในหน่วยงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่เป็นหน่วยงานที่มุ่งศึกษาการวิจัยและพัฒนา อัญมณีและเครื่องประดับให้เป็นที่ยอมรับและการเข้าถึงการบริการทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ โดยมีพันธกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญ ซึ่งในส่วนการดำเนินการต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานให้มีสมรรถนะในการทำงานดีขึ้น มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหาและทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่จะเป็นประโยชน์ให้พนักงาน

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเจริญก้าวหน้าในงานตามลำดับ ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะตามหลักวิชาการ อีกทั้งยังเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กร แนวทางในการกำหนดทิศทางของบุคลากร ทั้งนี้จะเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรเห็นพ้องว่าองค์กรมีลักษณะเป็นเช่นไร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาคอุตสาหกรรม (Gem & Jewelry industry) ในส่วนของสิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment) โดยวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) โดยวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการศึกษาข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ สามารถวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของ PEST analysis ดังนี้ ด้านมาตรการภาครัฐ การเมืองและกฎหมาย (Political/legal factors = P) ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors = E) ด้านสังคม สังคมและวัฒนธรรม (Social cultural factors = S) และด้านเทคโนโลยี (Technological factors = T) เป็นปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ผู้วิจัยทำการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับ เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมให้การส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาอุตสาหกรรมเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ เพื่อให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการประกอบการที่เป็นเลิศด้วยนวัตกรรม องค์กรความรู้ ภูมิปัญญาและธรรมาภิบาลเนื่องจากเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการนำผลจากการศึกษาวิจัยที่ได้นำไปพัฒนาการบริหารงานบุคคลของภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องต่อไปได้ เป็นการส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรวิจัยและพัฒนา โดยจะมีการศึกษาข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Current situation) ประกอบด้วย

1. แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลง (Change and trends) ของอุตสาหกรรมภายในและต่างประเทศ ทั้งปัจจุบันและในอนาคตที่สถาบันต้องคำนึงถึงเพื่อประกอบการพิจารณาในการแข่งขัน และการก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. แนวทางของภาครัฐหรืออื่น โยบาย (Policy, law and regulations) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อช่วยให้ผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมายและเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ตลอดจนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการควบคุม ซึ่งปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดไหน องค์กรต้องการอะไรแบบไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างไร และสภาวะแวดล้อมทางกฎหมายแต่ละประเทศต่างออกกฎหมายในรูปของพระราชบัญญัติและระเบียบข้อบังคับ เพื่อควบคุมและอำนวยความสะดวกในการประกอบการธุรกิจในด้านความสุขและความปลอดภัยของประชาชน

3. ข้อมูลด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and technology) ที่เกี่ยวข้องกับ การประยุกต์เอาความรู้มาใช้และก่อให้เกิดประโยชน์แก่มวลมนุษย์ ในรูปของสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ

และนวัตกรรมที่เป็นสิ่งใหม่ที่กระทำ ซึ่งเกิดจากการใช้ความรู้ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ในที่นี้อาจอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ แนวคิด หรือกระบวนการที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนา โดยทำการศึกษาแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 คือ สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี ปัจจุบันเป็นยุคความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางและความก้าวหน้าขององค์การธุรกิจ เช่น การนำเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงานของคนส่งผลกระทบต่อโครงสร้างต้องลดจำนวนพนักงานลงและต้องเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานที่เหลือ ให้รู้จักใช้เครื่องมือเทคโนโลยีชนิดใหม่ มาตรการเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อไปถึงสถานที่ ห้องทำงานลักษณะงาน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ

ส่วนที่ 3 Analytical point หลักการแนวคิดของสมรรถนะที่เกิดจากการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนำหลักการของสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเหมาะสมมาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบของสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเป็นองค์กรวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย Desirable/ Exemplary competency R & D GIT และ Desirable/ Exemplary competency R & D Public organization ที่ได้รูปแบบสมรรถนะในการบริหารจัดการในองค์กร รูปแบบสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) เป็นรูปแบบสมรรถนะที่ได้จากการกำหนดเฉพาะกลุ่มงานในหน่วยงานให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่องค์กรวิจัยและพัฒนา (Research and development organization) ที่ทำให้หน่วยงาน ผู้บริหารบุคลากรภายในสามารถนำข้อมูลหรือข้อค้นพบต่าง ๆ จากการวิจัยไป ใช้ประกอบในการแก้ปัญหา กำหนดนโยบายพัฒนาสถาบัน หรือตัดสินใจในภาวะการณ์ต่าง ๆ เป็นการส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรวิจัยและพัฒนาที่มีรูปแบบสมรรถนะในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย รูปแบบสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) เป็นรูปแบบสมรรถนะที่ได้จากการกำหนดเฉพาะกลุ่มงานในหน่วยงานให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวนสามกลุ่ม โดยการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ดังนี้

นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วน จัดระเบียบ และวิเคราะห์หารูปแบบสมรรถนะหลัก (Core competency) รูปแบบสมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และรูปแบบสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency)

2. จัดระเบียบสิ่งที่ค้นพบ สรุปผลการวิจัยเพื่อกำหนด รูปแบบสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่ม

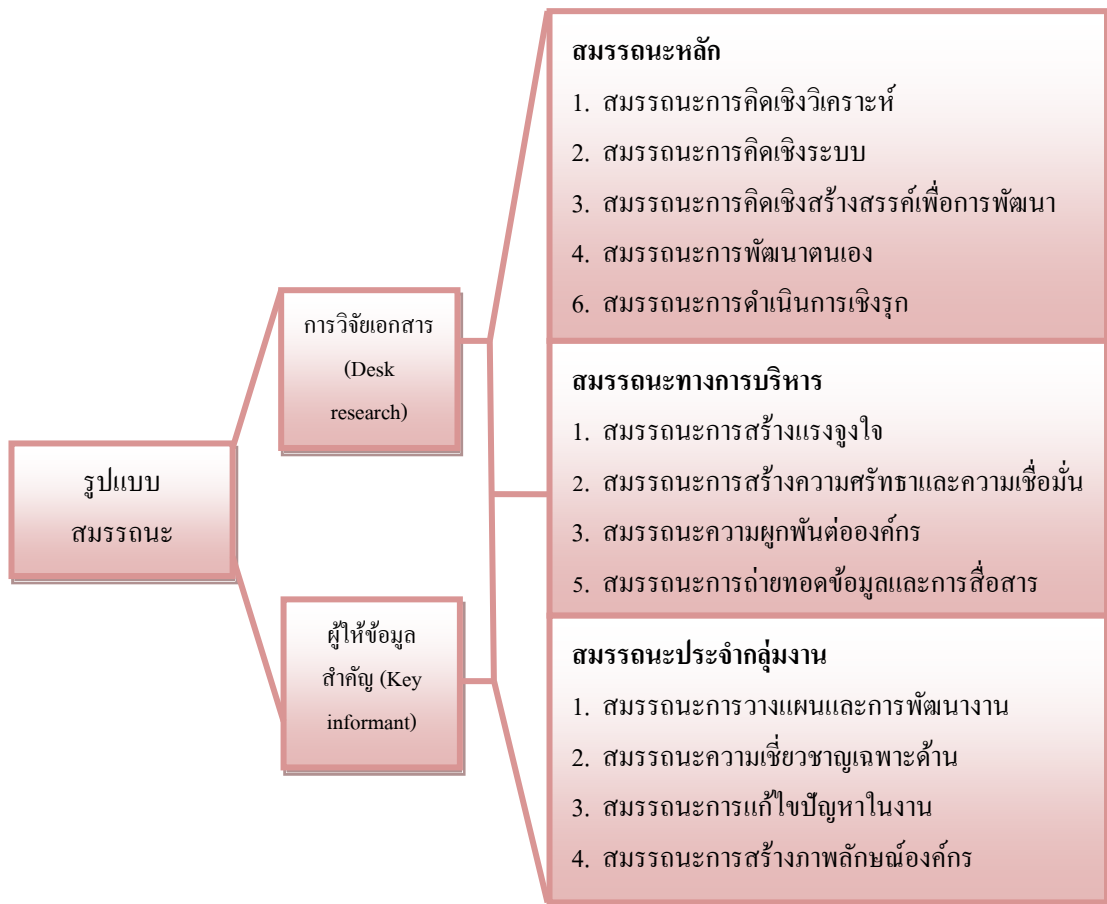
งาน (Functional competency) ของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่เหมาะสมและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชน ที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา โดยนำข้อสรุปที่ได้รับจากการศึกษา มาอภิปรายผลให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยไปใช้ต่อไป

3. จัดทำรูปเล่มเพื่อนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในองค์การมหาชน โดยใช้สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นกรณีศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และ 2) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา โดยมีผลการศึกษาค้นคว้าตามวัตถุประสงค์ ดังภาพที่ 13 และภาพที่ 14



ภาพที่ 13 สมรรถนะสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)



ภาพที่ 14 สมรรถนะสำหรับองค์กรมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อ
การวิจัยและพัฒนา

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดที่ปรากฏในบทที่ 1 โดยการจำแนกข้อมูลเป็น 3 ส่วน ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (GIT context) โดยการศึกษาเอกสารและเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ประกอบด้วย แนวคิดแนวทางการบริหาร เช่น พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายใน (Internal environment) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (Gem & Jewelry industry) ที่เป็นลักษณะแรงงานของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ แนวโน้มในการพัฒนาซึ่งมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับหลักสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลจากนักวิชาการที่ให้แนวคิดในมุมมองทางวิชาการที่ทำงานในองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาและแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

โดยการศึกษาเอกสารและเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ประกอบด้วย แนวคิด แนวทางการบริหาร เช่น พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายใน (Internal environment) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารในแต่ละประเด็นคำถามของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งห้าท่าน ได้ให้ความคิดเห็น โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์

จากการศึกษาข้อมูลของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ในส่วนของสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ที่ต้องคำนึงถึงคือการบริหารด้านบุคลากร ในหน่วยงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่เป็นหน่วยงานที่มุ่งศึกษาการวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับให้เป็นที่ยอมรับและการเข้าถึงการบริการทั้งในระดับประเทศและนานาชาติโดยอาศัยทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถสนองต่อยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์

ในส่วนการดำเนินการต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานให้มีสมรรถนะในการทำงานและมีความสามารถในการแก้ปัญหาในงาน และเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะตามหลักวิชาการ และเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กร รวมถึงแนวทางในการกำหนดทิศทางของบุคลากร ทั้งนี้จะเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรเห็นพ้องว่าองค์กรมีลักษณะเป็นเช่นไร โดยนำมากำหนดเป็นประเด็นคำถามสามประเด็นหลัก ๆ ที่ครอบคลุมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน ฯ และทำการสรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งห้าท่าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
1. พันธกิจ (Mission) เป็นหน้าที่โดยรวมขององค์กร เป็นการตอบคำถามที่ว่า องค์กรต้องการบรรลุอะไร	<p>ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การให้บริการขององค์กรจำเป็นต้องเน้นเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานวิจัย 2. การให้บริการในการวิเคราะห์อัญมณี ฯ 3. การวิเคราะห์ตรวจสอบเครื่องประดับต้องควบคู่กับการวิจัยและพัฒนา <p>แนวทางในการบริหารขององค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างมูลค่าเพิ่มโดยอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย 2. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อเผยแพร่ผู้ประกอบการ 3. องค์กรต้องมีการทำวิจัยเพื่อหางบประมาณเพิ่มขึ้น 4. การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีความโดดเด่น 5. การปรับโครงสร้างขององค์กรให้ง่ายและชัดเจนในการบริหารจัดการภายใน 6. การใช้ทักษะในการสื่อสาร ที่สามารถแก้ปัญหาได้ทันที่ทั้งที่ โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ควรมีการจัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการแก้ปัญหาในอนาคต 7. การสนองนโยบายของรัฐ ในการประสานงานหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน 8. การปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรให้ทัดเทียมระดับสากล 9. การสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรมอัญมณีเป็นหลัก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. ในสภาวะแวดล้อม (Environment) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม องค์กร ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร	<p>อิทธิพลของสภาวะแวดล้อมในระดับองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายทางการบริหารค่อนข้างซับซ้อน 2. วัฒนธรรมเป็นแบบครอบครัว ซึ่งยังไม่ชัดเจนระบบงาน 3. โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการใช้ระบบการจัดการใหม่ ๆ 4. งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีอยู่อย่างจำกัด <p>อิทธิพลของสภาวะแวดล้อมในระดับบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในอาชีพที่ดำรงอยู่หรือตำแหน่งของพนักงาน 2. ไม่มีการวัดระดับความสามารถหรือพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและเป็นธรรม 3. ขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร
3. ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) จะเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้ป็นองค์กรวิจัยและพัฒนาได้อย่างไร	<p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรวิจัยและพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้เชิงประจักษ์ต่อสาธารณชน 2. การยึดติดกับพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่เคยเป็นมา <p>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรวิจัยและพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายในการบริหาร โดยเน้นการวิจัยและพัฒนามากขึ้น 2. หน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งยังไม่สามารถทำได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ

การขยายความตามประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ซึ่งเป็นผู้ที่บทบาทสำคัญและเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านการบริหารกิจการของสถาบันให้ไปไปตามกฎหมาย และตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันฯ อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความสามารถในบริหารจัดการงานด้านการวิจัยและพัฒนาเชิงเทคนิค ธุรกิจการตลาด การวางแผนดำเนินงานหน่วยงานภายใต้กำกับดูแลและการบริหารองค์กร จัดการ

งานสำนักงานและบริหารงานทั่วไปภายในองค์กรในหลาย ๆ ด้าน ประกอบกับเป็นผู้ที่มีการวางแผน กำกับดูแล และประสานงานด้านนโยบายเกี่ยวกับงานบุคลากรขององค์กร โดยเป็นผู้ที่กำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน การกำหนดขั้นต่อนและดำเนินการในเรื่องสรรหา การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การโยกย้าย งานสวัสดิการ โครงการเงินเดือนและค่าตอบแทน ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ด้านการวิจัยและพัฒนาด้านเทคนิค การตรวจสอบ วิเคราะห์ ปรับปรุงคุณภาพ การออกแบบอัญมณีและเครื่องประดับประเภทต่าง ๆ ทำการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และเป็นผู้ที่มีการวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาองค์กรด้วยเช่นกันตามประเด็นในการสัมภาษณ์ ทั้งหมด 3 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

ประเด็นคำถามที่ 1 พันธกิจ (Mission) ขององค์กรที่เป็นหน้าที่โดยรวมขององค์กรเป็นการตอบคำถามที่ว่า องค์กรต้องการบรรลุอะไร และวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นจุดมุ่งหมายหรือความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นหรือต้องการให้บรรลุในอนาคต ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 “พันธกิจหลัก เป็นการตรวจสอบเครื่องประดับ ๆ เนื่องจากในอดีตผู้ประกอบการต้องการให้มีหน่วยงานซึ่งเป็นส่วนกลางมากำกับดูแลการให้เครดิตของอัญมณีในประเทศไทยในเรื่องของการวิเคราะห์ตรวจสอบอัญมณี ต้องควบคู่กันไปกับการวิจัยและพัฒนา เช่น เทคนิคการตรวจสอบ การดูแลแหล่งกำเนิด ฯลฯ เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น พันธกิจเพิ่มขึ้น มีบุคลากรเพิ่มขึ้น ดังนั้นการอบรมจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการวิเคราะห์อัญมณี ๆ เช่น การตรวจเพชรเบื้องต้น รวมถึงการออกแบบอัญมณี การจัดทำฐานข้อมูล การทำธุรกิจอัญมณี ต้องมีข้อมูลพอสมควรในเรื่องของการตลาดในอุตสาหกรรมโลก ซึ่งการจัดทำข้อมูลเพื่อเผยแพร่ต่อผู้ประกอบการ โดยการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แนวโน้มของตลาดโลกให้กับอุตสาหกรรมอัญมณี เนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยงานส่วนกลางจึงมีหน้าที่ประสานงานระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐในการสนองนโยบายของรัฐ ๆ และประสานงานกับภาคเอกชน อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางในการค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับอัญมณีของประเทศไทย ซึ่งภารกิจขององค์กรหลักที่ได้บรรลุเป้าหมาย เช่นการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 5 ของโลกที่ได้รับมาตรฐานโลกในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ทางองค์กรมีโครงสร้างและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนจะเห็นได้จากองค์กรได้สร้างผู้ประกอบการอัญมณีหลายสิบคน และได้รับการตอบรับที่ดีจากต่างประเทศ จะเห็นได้จากการไปแสดงงานอัญมณีที่สิงคโปร์

วิสัยทัศน์ด้านอุตสาหกรรมอัญมณีทางองค์กรต้องหาแนวทางในการพัฒนาให้อยู่ในระดับโลก ทั้งนี้จึงจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรให้มีคุณภาพทัดเทียมในระดับสากล และเป็นที่ยอมรับของแบรนด์ระดับโลก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 “พันธกิจหลักของสถาบันคือต้องตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมอัญมณีเป็นหลัก ส่วนบุคลากรจะเป็นส่วนสนับสนุนและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย และส่งผลกระทบต่อประชาชนผู้ได้รับประโยชน์ ซึ่งภารกิจขององค์กรจะเป็นหลักสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมอัญมณีในลำดับแรกเริ่มจากการหาวัตถุดิบ การตรวจสอบวิเคราะห์ และออกไปรับรอง ฯ จากนั้นค่อยออกด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทักษะฝีมือของบุคลากรในส่วนขององค์กร ไม่ได้ทำหน้าที่ผลิตโดยตรงแต่มีหน้าที่ให้ความรู้และให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น การออกแบบในการสร้างมูลค่า ส่วนในการตลาดทางองค์กรได้สนับสนุนในด้านของข้อมูลการตลาดให้แก่ผู้ประกอบการ เนื่องจากองค์กรมีงบประมาณที่จำกัดจึงจำเป็นต้องหางบประมาณในการดำเนินงานให้ดำเนินต่อไปได้โดยใช้งานวิจัย เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร ซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือ งานวิจัยเชิงลึกที่ต้องอาศัยห้องปฏิบัติการในการวิเคราะห์จะเป็นข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญและไม่ได้เผยแพร่ให้กับบุคคลภายนอก เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ส่วนที่ 2 จะเป็นงานวิจัยเพื่อสังคม อุตสาหกรรม และการตลาด เพื่อสนับสนุนข้อมูลทางการตลาดให้กับผู้ประกอบการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 “พันธกิจขององค์กรที่เป็นเรื่องการจัดทำฐานข้อมูลด้านการตลาด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน แต่ในสภาวะปัจจุบันแล้ว การใช้ฐานข้อมูลเป็นตัวชี้วัดอาจไม่ใช่ประเด็นหลัก แต่เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นอาจมีองค์ประกอบอื่น ๆ เข้ามาประกอบด้วย นอกเหนือจากการมุ่งเน้นเรื่องตรวจสอบ และการฝึกอบรม

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต การปรับเปลี่ยนมุมมองการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน และก้าวไปสู่ระดับสากลได้ต้องอาศัย องค์ประกอบหลายอย่าง ทั้งภาพลักษณ์ขององค์กรและโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 “ในส่วนของโครงสร้างการบริหารจัดการของสถาบัน ปัจจุบันยังไม่สมบูรณ์แบบ เนื่องจากภารกิจหลักที่จะเน้นไปทางตรวจสอบอัญมณีและการฝึกอบรมมากกว่า การวิจัยด้านการตลาด บุคลากรที่ใช้ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นนักวิจัย ซึ่งจะใช้นักวิจัยและนักวิทยาศาสตร์จากสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งหากมองข้อดีของการใช้บุคลากรภายนอกก็คือ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้กับองค์กร ทำให้มีมุมมองใหม่เพิ่มขึ้นและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ส่วนในด้านการให้บริการขององค์กรจำเป็นต้องเน้นให้เจ้าหน้าที่บริหารงานวิจัยเป็นหลัก ซึ่งมีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับนักวิจัย เนื่องจากต้องให้ข้อมูลและให้คำปรึกษาให้กับผู้มาใช้บริการ ดังนั้น บุคลากรที่ทำหน้าที่นี้ต้องอาศัยทักษะในการสื่อสาร สามารถแก้ปัญหาได้ทันท่วงที โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ควรมีการจัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการแก้ปัญหาในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูล

สำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 “ความคาดหวังที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของสถาบัน GIT เนื่องจากภารกิจหลัก คือ การให้บริการด้านอัญมณีให้แก่ผู้ประกอบการ ฯ ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอัญมณีไทย อันประกอบด้วยหน้าที่ 1) ตรวจสอบและให้การรับประกันผลิตภัณฑ์อัญมณี 2) พัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่กระบวนการอุตสาหกรรม 3) วิจัยและพัฒนา 4) สร้างฐานข้อมูลเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการและ 5) ประสานงานระหว่างภาครัฐและเอกชน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ประเด็นคำถามที่ 2 สภาพแวดล้อม (Environment) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรซึ่งเป็้องค์ประกอบสำคัญในการทำงานในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) แต่ละท่านมีความคิดเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 “สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ปัจจุบันองค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ ภารกิจส่วนใหญ่จะตอบ โจทย์ในเรื่องของเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นภาระที่องค์กรต้องยอมรับ อีกทั้งนโยบายของทางผู้บริหารค่อนข้างซับซ้อน ผู้บริหารหลายส่วนในภาครัฐมีวัตถุประสงค์ให้ องค์กรเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหารายได้ แต่ผู้บริหารในส่วนของเอกชนจะเน้นในเรื่องของธุรกิจ ส่งผลให้การบริหารไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรต้องพึ่งงบประมาณในการพัฒนาทั้งในด้านยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคลและด้านบริหารที่ผ่าน มาทางองค์กรได้รับการสนับสนุนทรัพยากรบุคคลจากทางภาครัฐจำนวนจำกัด ซึ่งไม่เพียงพอต่อความต้องการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 “ในเรื่องของการพัฒนาวิจัย สิ่งสำคัญคือบุคลากรในการวิจัย จำเป็นต้องมีคุณสมบัติและประสบการณ์พอสมควร ดังนั้นบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์กรต้อง สามารถดำเนินงาน ได้อย่างต่อเนื่องอย่างทันท่วงที เมื่อการอาชีพบุคลากรที่มีประสบการณ์ ดังนั้น ค่าตอบแทนจึงค่อนข้างสูง องค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในด้านนี้

ส่วนการสร้างบุคลากรให้กับองค์กร โดยวิธีการรับนักศึกษาที่จบใหม่ เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวแต่เนื่องจากองค์กรยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในอาชีพนี้ อีกทั้งบุคลากรรุ่นใหม่อาจมองเห็น โอกาสในการสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่น่าสนใจมากกว่าจึงทำให้องค์กรประสบปัญหาในด้านบุคลากรมาอย่างต่อเนื่อง ประเด็นสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่มีผลโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากรก็คือในเรื่องของงบประมาณในการพัฒนา อย่างไรก็ตาม โครงสร้างขององค์กรเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สาธารณชน หากโครงสร้างองค์กรไม่เข้มแข็ง และมีนโยบายในการพัฒนาที่ไม่ชัดเจน ก็อาจทำให้ปัญหาต่าง ๆ ไม่ได้รับการแก้ไขเท่าที่ควรจะเป็น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 “องค์กรที่มีขนาดเล็ก ส่วนใหญ่วัฒนธรรมในองค์กรจะเป็นแบบครอบครัว ไม่มีโครงสร้าง หรือระบบในการทำงาน ไม่มีการวัดระดับความสามารถหรือการพัฒนาทักษะ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อศักยภาพในการทำงานของแต่ละบุคคล เนื่องจากไม่มีตัวชี้วัด ไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อไม่มีเป้าหมายในการทำงาน ก็จะทำให้ผลงานไม่ได้ประสิทธิภาพ แต่เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น มีขนาดใหญ่ขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างการบริหาร และนำระบบการบริหารจัดการเข้ามาช่วย การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 “เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรยังไม่เอื้อต่อการใช้ระบบการจัดการใหม่ ๆ อีกทั้งวัฒนธรรมขององค์กรยังยึดติดแบบเดิม ในระบบแบบราชการในอดีต ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้าจึงควรมีการจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว อาจยึดแนวทางการบริหารแบบเอกชนเข้ามาช่วยปัญหาส่วนใหญ่สำหรับการพัฒนาองค์กรที่สำคัญก็คือบุคลากรเพราะหากบุคลากรไม่ยอมรับระบบการบริหารจัดการใหม่ ๆ การพัฒนาก็จะเป็นไปได้ยาก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 “ด้วยภารกิจที่กล่าวมานี้เป้าหมายของสถาบัน ฯ จึงมุ่งพัฒนาให้ผู้ประกอบการอัญมณีในประเทศไทยได้เข้าสู่การแข่งขันในตลาดระดับโลกได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยการสนับสนุนจากภาครัฐที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และส่งเสริมนโยบายเพื่อสร้างแรงผลักดันในอุตสาหกรรมอัญมณี ทั้งทางตรงและทางอ้อม ประเด็นสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการประชาสัมพันธ์สินค้าและผลิตภัณฑ์ของประเทศไทยก็คือ การสร้างแบรนด์ ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจุบันปริมาณการส่งออกผลิตภัณฑ์จากประเทศไทย อันดับหนึ่งก็คืออุตสาหกรรมยานยนต์ รองลงมาคือ ซอฟต์แวร์ (ชิปคอมพิวเตอร์) อันดับที่สามคือ อัญมณี ซึ่งสินค้าทั้งสามประเภทนี้ส่วนใหญ่มีฐานการผลิตในประเทศไทย ซึ่งจะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีความสามารถในการผลิต แต่มีจุดด้อยคือ การสร้างแบรนด์ของตัวเอง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ประเด็นคำถามที่ 3 ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ที่เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรวิจัยและพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) แต่ละท่านมีความคิดเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 “แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ประเด็นหลักคือทรัพยากรบุคคลที่จะต้องใช้ในการวิจัยต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายในการบริหาร โดยเน้นการวิจัยและพัฒนามากขึ้น แต่ด้วยองค์กรมีบุคลากรจำนวนจำกัดและยังต้องแบกรับภาระในเรื่องของ

เศรษฐกิจ ส่งผลให้การพัฒนาไม่เป็นที่คาดหวังไว้ เพื่อเผยแพร่ความรู้สู่นักวิจัยรุ่นต่อไป อีกทั้งในปัจจุบันนักวิจัยอัญมณียังเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม นโยบายดังกล่าวจึงสามารถตอบสนองความต้องการของทางองค์กร และภาคธุรกิจเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรมีบุคลากรในการวิจัยจำนวนจำกัด ทั้งยังไม่มีนักวิจัยใหม่ ๆ มารองรับงานในองค์กร จึงเกิดแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร โดยเสนอแนะให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอัญมณี เป็นผู้สนับสนุนหรือให้ทุนวิจัยแก่นักศึกษาที่มีความสนใจในด้านอัญมณี และได้รับการฝึกอบรมจากองค์กร ในการเป็นนักวิจัยอัญมณี เมื่อจบการอบรม นักศึกษาเหล่านี้ก็จะกลับไปพัฒนาในภาคธุรกิจต่อไป ซึ่งแนวคิดนี้จะส่งผลให้ทั้งทางองค์กรและทางภาคธุรกิจได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อองค์กรในการดำเนินงานต่อไปได้ในอนาคต สิ่งสำคัญก็คือ บุคลากรที่เป็นนักวิจัยจากปัญหาที่ผ่านมา นักวิจัยมักจะถูกซื้อตัวจากภาคธุรกิจ ทำให้องค์กรต้องสรรหาบุคลากรมาทดแทน จากปัญหาดังกล่าวได้มองว่า การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นตัวชี้วัดความเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากร รูปแบบของการพัฒนาในอนาคตต้องเน้นการพัฒนาเป็นรูปแบบเฉพาะ และสอดคล้องวิธีการพัฒนาในหลายมิติมากขึ้น เพื่อมีมุมมองที่หลากหลาย และเป็นมืออาชีพมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 “แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐาน ความต้องการของมนุษย์ โดยใช้อ้างอิงทฤษฎีของ Maslow (1970) ซึ่งเป็นปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของตัวบุคลากรเองและองค์กรไปพร้อมกัน

ส่วนในด้านเทคโนโลยีที่เข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนา เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ เช่น ระบบการประเมินตัวชี้วัดและสมรรถนะที่เข้ามามีส่วนช่วยในการคัดกรองบุคลากร รวมถึงระบบบัญชีการเงิน เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบุคลากรในแต่ละองค์กรเป็นฟันเฟืองสำคัญที่จะช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้องค์กรต้องมีโครงสร้างและระบบการบริหารที่ชัดเจนและเข้มแข็ง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรเหล่านี้ อีกทั้งตัวบุคลากรเองก็ต้องมีการพัฒนาและเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 “ความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กร แนวโน้มที่จะพัฒนาองค์กรปัจจุบันเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากขาดความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งบุคลากร และงบประมาณ รวมถึงการสรรหาบุคลากรในการวิจัยขององค์กรเองยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการเพียงพอ ในส่วนการให้บริการข้อมูลต่อองค์กรภายนอก ซึ่งเป้าหมายหลักก็คือ ผู้ประกอบการ เช่น ข้อมูลด้านการตลาด ส่วนข้อมูลเชิงนโยบาย องค์กรจะเป็นส่วนกลางในการประสานงาน

ระหว่างผู้ประกอบการกับกระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างไรก็ตามข้อมูลที่เผยแพร่ให้แก่บุคคลภายนอก บางส่วนที่เป็นข้อมูลเชิงลึก องค์กรก็จะเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลภายในต่อไป ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่มาจากการหาข้อมูลในการวิจัยหรือข้อมูลที่ได้จากสื่อทางออนไลน์รวมถึงการสำรวจจากสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น การออกบูทต่าง ๆ และทางองค์กรต้องทำการตรวจสอบความถูกต้องอย่างละเอียด เพื่อเป็นการคัดกรองข้อมูลก่อนการเผยแพร่

แนวโน้มการเติบโตขององค์กรในอนาคต ประเด็นหลักคือ วิสัยทัศน์ขององค์กรในการแสวงหาโอกาส และมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองด้วย เนื่องจากการนำระบบต่าง ๆ มาใช้ในองค์กร อาจทำให้ยากในการปรับเปลี่ยน ทั้งในเรื่องของพฤติกรรม วัฒนธรรมในองค์กรที่เคยเป็นมา ทำให้ยึดติดพฤติกรรมเดิม การพัฒนาจึงเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 “ส่วนของบุคลากรในการทำงาน ในด้านงานวิจัย ปัญหาหลักขององค์กรที่สำคัญก็คือ โครงสร้างในการบริหารจัดการที่ยังไม่ชัดเจน ระบบการจัดการยังไม่ครอบคลุม และขอบเขตภารกิจการทำงานที่ไม่ชัดเจนพอ หน้าที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งยังไม่สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเพราะต้องทำภารกิจอื่นควบคู่ไปด้วย เนื่องจากภารกิจหลักขององค์กรคือ การตรวจสอบและการวิจัยอัญมณีจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่เป็นนักวิจัย ส่วนบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กรควรมีความรู้พื้นฐานในด้านอัญมณีเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร

การประชาสัมพันธ์ในองค์กรต่อสาธารณะจะเน้นในเรื่องของการตรวจสอบคุณภาพอัญมณี ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีใหม่ ในการตรวจสอบ หรือการใช้เทคนิคใหม่ มาเป็นจุดเด่นขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในองค์กรให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ อีกทั้งยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรในด้านข้อมูลที่ทันสมัย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 “บุคลากรต้องเป็นมืออาชีพระดับโลก ด้านอัญมณีและเครื่องประดับ และมีบริการด้วยมาตรฐาน โดยมีภารกิจส่งเสริมอุตสาหกรรม ซึ่งองค์กรต้องการมีความชัดเจนโดยบุคลากรต้องสามารถเป็นมืออาชีพ มี 3 มิติ คือ 1) ต้องมีความภาคภูมิใจในองค์กร 2) พัฒนาคนให้เข้าสู่อุตสาหกรรม และ 3) ต้องเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2558)

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและข้อสังเกตสำคัญ

จากการศึกษาข้อมูลของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีพันธกิจที่สำคัญคือเป็นสถาบันหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับไทยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก รวมถึงวิสัยทัศน์และด้านทรัพยากรมนุษย์

ที่ต้องคำนึงถึงคือการบริหารบุคลากรในหน่วยงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่เป็นหน่วยงานที่มุ่งศึกษาการวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับให้เป็นที่ยอมรับและการเข้าถึงการบริการทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ มีข้อสังเกตจากข้อมูลและการสัมภาษณ์ ดังนี้ 1) สารสนเทศเพื่อการบริหารและการพัฒนา 2) กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุกแบบบูรณาการ 3) นโยบายและยุทธศาสตร์กับการพัฒนา และ 4) ศักยภาพของบุคลากรกับการขับเคลื่อนองค์กร สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

1. สารสนเทศเพื่อการบริหารและการพัฒนา

ข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะภาครัฐหรือภาคเอกชน เนื่องจากสารสนเทศเป็นส่วนช่วยในการตัดสินใจ การวางแผนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และเป็นโอกาสในการแข่งขันกับคู่ค้าเพื่อการพัฒนาหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพตลอดจนสามารถนำมาวิเคราะห์และทำให้ข้อมูลมีความหมายและจำเป็นต่อการบริหารจัดการ (บุญอนันต์ พิณภัทรชัย, 2555, หน้า 6)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อนำไปสู่ความครอบคลุมในการให้บริการของสถาบัน ฯ สำหรับในการจัดทำฐานข้อมูลส่วนของธุรกิจและการตลาดอุตสาหกรรมอัญมณี จำเป็นต้องมีข้อมูลที่มากพอต่อการใช้ข้อมูลทางการตลาดในอุตสาหกรรมที่ก้าวสู่ระดับโลก ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลตามที่ต้องการและความหลากหลายของข้อมูลที่มาจากการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เนื่องจากหน่วยงานภายนอกต้องการให้สถาบัน ฯ เป็นหน่วยงานกลางทางด้านข้อมูลที่สามารถสนับสนุนและช่วยเหลือด้านการประสานงานระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐ และการนำข้อมูลไปใช้สำหรับผู้ประกอบการได้อย่างเต็มที่และมีการพัฒนาข้อมูลให้เป็นศูนย์กลางในการค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับอัญมณีของประเทศไทย รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสถาบัน ฯ และหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการปรับมุมมองใหม่หรือมีความแพร่หลายของข้อมูลมากยิ่งขึ้น

2. กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุกแบบบูรณาการ

การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการจะสร้างการติดต่อสื่อสารแบบสองทางกับลูกค้าทั้งที่ใช้สื่อ และไม่ใช่สื่อ (IMC creates two-way communication with customers) โดยต้องให้ข้อมูลลูกค้าตลอดจนรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ที่ตอบสนองต่อลูกค้าได้ (ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ, 2551)

จากข้อมูลที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่บ่งบอกถึงความจำเป็นในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่รู้จักในเรื่องของการให้บริการด้านต่าง ๆ ที่สถาบัน ฯ มีอยู่และต้องการที่จะให้บริการหรือการประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณะเพื่อให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กร ในฐานะที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นแนวคิดที่สำคัญว่าสถาบัน ฯ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนมุมมองและทิศทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานะในปัจจุบันเพื่อควมมีมาตรฐานของสถาบัน ฯ และการก้าวไปสู่การยอมรับในระดับสากล โดยการสร้างภาพลักษณ์ให้เห็นเชิงประจักษ์จำเป็นต้องปฏิบัติทั้งองค์กร โดยมุ่งเน้นทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันและความหลากหลายของธุรกิจรวมถึงทางด้านหน่วยงานทางการศึกษาที่ถือว่าเป็นรากฐานของการนำแรงงานสู่การพัฒนาในระบบที่เป็นความคาดหวังและคาดหวังของอุตสาหกรรม

นโยบายและยุทธศาสตร์กับการพัฒนา

การนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาสำหรับองค์กรและเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด ซึ่งนโยบายที่จะประสบความสำเร็จได้จึงต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหารและด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ รวมถึงความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สมกับเจตนารมณ์ที่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงาน (วรเดช จันทรศร, 2554)

จากข้อมูลที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่เป็นข้อสังเกตของการทำงานในองค์กรมหาชน ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่าทักษะการสื่อสารที่สามารถแก้ปัญหาได้ทันที เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานเชิงรุกและสำหรับในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกันหากปฏิบัติและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ได้ ก็ต้องมีการเก็บข้อมูลจากการแก้ไขปัญหาหรือการสื่อสาร โดยใช้ทักษะที่สำคัญไว้เป็นฐานข้อมูลหรือสร้างเป็นองค์ความรู้ในงานได้ สำหรับในองค์กรหรือหน่วยงานที่มีโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนหรือมีการจัดการทางบริหารตามโครงสร้างจำเป็นต้องคำนึงถึงเพราะจากประเด็นดังกล่าวมีผลให้พบข้อสังเกตเพิ่มเติมอีกว่า ความซับซ้อนของนโยบายทางบริหาร ส่งผลให้การบริหารไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบด้านการบริหารและการพัฒนาองค์กร และเกี่ยวเนื่องกับข้อมูลที่กล่าวข้างต้นจากการสัมภาษณ์ได้ครอบคลุมถึงประเด็นที่ว่าความชัดเจนของ โครงสร้างองค์กรตามที่พบนั้น มาจากการบริหารจัดการที่ยังไม่ชัดเจน มีระบบการจัดการยังไม่ครอบคลุมและขอบเขตภารกิจการทำงานไม่ชัดเจน ในหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน

ศักยภาพของบุคลากรกับการขับเคลื่อนองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรต่างเป็นแรงผลักดันให้กับบุคคลหรือองค์กร เพื่อเป็นไปต่อการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น เช่นเดียวกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันหลักการสำคัญต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาศักยภาพอาจใช้ได้ทั้งในรูปธรรมและนามธรรม โดยเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของบุคคล โดยมีผลประโยชน์ถึงองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเดวิด พิตเลอร์ (2548) ที่ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของกิจการอย่างรอบคอบว่าปัจจัยใดส่งผลในทางใด และเป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ ทั้งนี้ ต้องจัดการให้ปัจจัยเหล่านั้นสะท้อนผลในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ นโยบาย ความเป็นผู้นำ ทรัพยากร และแรงจูงใจ

จากข้อมูลที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหัวใจของการดำเนินงานเพราะเนื่องจากองค์กรจะประสบผลสัมฤทธิ์ตาม วัตถุประสงค์หรือตามภารกิจที่วางไว้ก็ต้องอาศัยบุคลากรในการขับเคลื่อน โดยพบว่า การสร้าง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรให้มีส่วนร่วม เนื่องจากการนำระบบต่าง ๆ มาใช้ในองค์กร อาจทำให้ยากต่อการปรับเปลี่ยน ทั้งในเรื่องของพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กรที่เคยปฏิบัติต่อ ๆ กัน มาทำให้ตั้งข้อสังเกตต่อไปว่าหากองค์กรต้องการก้าวไปสู่การทำงานที่มีมาตรฐานและให้อยู่ได้ อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องพัฒนาคนให้เทียบเท่ากับความเป็นองค์กร โดยจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมเดิม สร้างวัฒนธรรมใหม่และสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อบุคคลทั้งองค์กรและรวมถึงเพื่อตอบโจทย์การ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นองค์กรต้องการอะไร และต้องการไปถึงจุดหมายได้อย่างไร และกลไก สำคัญต้องอาศัยทรัพยากรด้านใดบ้าง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงในทิศทางเดียวกันคือ การจัดสรรงบประมาณในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้เป็น นักวิจัยต้องมีรูปแบบในการพัฒนาและต้องเน้นแบบเฉพาะตามภารกิจขององค์กรพร้อมทั้ง สอดแทรกวิธีการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อมุมมองที่หลากหลายและเป็นมืออาชีพซึ่งจำเป็นต้องได้รับการ สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรไป พร้อม ๆ กัน จึงจำเป็นต้องมีงบประมาณในการบริหารจัดการและการพัฒนาตามทิศทางที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (Gem & Jewelry industry)

ที่เป็นลักษณะแรงงานของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ แนวโน้มในการพัฒนาซึ่งมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับหลักสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในแต่ละประเด็นคำถามของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งห้าท่าน ได้ให้ความคิดเห็น โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

สรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์

จากการศึกษาข้อมูลภาคอุตสาหกรรม (Gem & Jewelry industry) ในส่วนของสิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment) โดยศึกษาจาก สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) สำหรับแนวโน้มของตลาด และภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการศึกษาข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ สามารถวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของ PEST analysis ประกอบด้วย ด้านมาตรการภาครัฐ การเมืองและกฎหมาย (Political/ legal factors = P) ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors = E) ด้านสังคม และวัฒนธรรม (Social cultural factors = S) และด้านเทคโนโลยี (Technological factors = T) เป็นปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมให้การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอุตสาหกรรม เศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ เพื่อให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการประกอบการที่เป็นเลิศด้วยนวัตกรรม องค์ความรู้ ภูมิปัญญาและธรรมาภิบาลและเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยผลจากการศึกษาวิจัยที่ได้ จะสามารถนำไปพัฒนาการบริหารงานบุคคลของภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ที่ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรวิจัยและพัฒนา โดยนำข้อมูลมากำหนดเป็นประเด็นคำถามสามประเด็นหลัก ๆ ที่ครอบคลุมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และทำการสรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งห้าท่าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
1. แนวโน้ม (Tendency) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการผลิต การส่งออก เป็นอย่างไร	<p>ด้านมาตรการภาครัฐ การเมืองและกฎหมาย (Political/ legal factors = P)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แนวโน้มการขาดแรงงานฝีมือที่เกิดจากการไม่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2. ภาวะเป็ยบของทางภาครัฐที่เป็นผลต่อการขยายตลาดโลก และการลงทุน 3. การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของธุรกิจ SME ที่ยังขาดความรู้และความเข้าใจของผู้ประกอบการ <p>ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors = E)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาบุคลากรขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ของตลาดในปัจจุบัน 2. การขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตอัญมณี 3. ด้านการตลาดที่ต้องขยายกำลังการซื้อขายและการนำเสนอข้อมูลให้กลุ่มลูกค้า <p>ด้านสังคม และวัฒนธรรม (Social cultural factors = S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การรักษาทักษะเฉพาะทางของบุคลากร เนื่องจากต้องใช้ความสามารถทางด้านฝีมือและการสั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติ 2. วัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยอาศัยจากประสบการณ์ ซึ่งจะเป็ยข้อจำกัดในการพัฒนาในด้านอื่น ๆ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
	<p>ด้านเทคโนโลยี (Technological factors = T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดกลุ่มบุคลากรเพื่อการมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะของบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและเหมาะสม 2. ความเคยชินกับรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งรูปแบบของผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน 3. การพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานให้มีความทันต่อการให้บริการในความหลากหลายของอุตสาหกรรมอัญมณี 4. การส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรมสัมมนากับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการเพิ่มองค์ความรู้และการต่อยอดในงานขององค์กร 5. การขาดแคลนบุคลากรในด้านการออกแบบ หรือ Jewelry designer ที่สามารถพัฒนาฐานลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต 6. การพัฒนาในด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี ที่จำเป็นต่อการผลิต การนำเข้าและส่งออก
<p>2. นโยบาย (Policy) การบริหารงานบุคคลที่สนองต่อความต้องการของหน่วยงานภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ</p>	<p>ด้านมาตรการภาครัฐ การเมืองและกฎหมาย (Political/ legal factors = P)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ภาษีจากการจัดเก็บของภาครัฐ ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้ประกอบการไม่ยอมรับภาระในด้านภาษี จึงทำให้ไม่มีวัตถุดิบเพียงพอในการผลิต 2. บุคลากรส่วนใหญ่ยังมองไม่เห็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมของเป้าหมายในวิชาชีพในงานด้านอัญมณีและเครื่องประดับ 3. ต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เอื้อต่อนโยบายจากส่วนราชการ 4. ภาครัฐจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนการส่งออกและการประชาสัมพันธ์ต่อภาคอุตสาหกรรมอัญมณีให้มากขึ้นและต่อเนื่อง ทั้งภายในและต่างประเทศ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
	<p>ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors = E) ส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ ได้เห็นความสำคัญในการศึกษาระบบอาชีวะเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้ มีการหมุนเวียนของแรงงานซึ่งมีผลต่อระบบเศรษฐกิจ</p> <p>ด้านเทคโนโลยี (Technological factors = T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรโดยเน้นบุคลากรที่เป็น นักออกแบบ ผลิตต้นแบบ ให้เข้าใจในความต้องการของตลาด ในปัจจุบัน 2. ต้องมีการพัฒนาคนให้มีความสามารถในทุกด้านโดยเฉพาะ การคิดในการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีเพื่อการผลิตและ การส่งออก
<p>3. นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and technology) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ นำมาพัฒนาอุตสาหกรรมอัญ มณีและเครื่องประดับ</p>	<p>ด้านมาตรการภาครัฐ การเมืองและกฎหมาย (Political/ legal factors = P) หากไม่พึ่งพาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยแล้ว หนทาง แก้ไขปัญหานี้คงจะมีเพียงหนทางเดียวก็คือ ต้องอาศัยฝีมือ แรงงานจากต่างชาติ แต่เนื่องจากติดปัญหาในด้านกฎหมาย แรงงาน ปัญหานี้จึงไม่ได้รับการแก้ไขได้อย่างตรงประเด็น</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(Economic factors = E)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรเป็นแหล่งของข้อมูลที่สามารถรวบรวมข้อมูลสำหรับ ผู้ที่สนใจในธุรกิจหรือสามารถขอใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ต่อ การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม 2. การวิจัยและพัฒนาสามารถช่วยในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็ความต้องการทางการตลาดหรือวัตถุดิบในการผลิต ตลอดจนความต้องการของลูกค้า 3. การเปิดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ประกอบการจึงเป็สิ่งจำเป็นต่อ การส่งเสริมการพัฒนา 4. การสร้างแบรนด์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะเป็นตัวกำหนด มาตรฐานของวัตถุดิบให้เป็นที่ยอมรับ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
	<p>ด้านสังคม และวัฒนธรรม (Social cultural factors = S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นให้บุคลากรมีบทบาทในการวางแผนการทำงานและพัฒนางานที่ตนเองปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 2. ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำในเรื่องของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ <p>ด้านเทคโนโลยี (Technological factors = T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อรักษาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน 2. การหานวัตกรรมที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน 3. เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องนำเข้ามาเพื่อลดภาระด้านทรัพยากรบุคคล 4. การคัดสรรบุคลากรให้ได้ตามประเภทของงาน และมีองค์ความรู้ที่ตรงต่อความต้องการเพื่อสามารถต่อยอดได้ สามารถปฏิบัติงานได้จริง 7. การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อลดต้นทุนแรงงานการผลิตและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การขยายความตามประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ โดยคำนึงถึงทิศทางแนวโน้มของลักษณะแรงงานของอุตสาหกรรม ณ ปัจจุบันว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างไร ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับหลักสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ตามลักษณะดังต่อไปนี้

1. แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลง (Change and trends) ของอุตสาหกรรมภายในและต่างประเทศ ทั้งปัจจุบันและในอนาคตที่สถาบันต้องคำนึงถึงเพื่อประกอบการพิจารณาในการแข่งขัน

และการก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. แนวทางของภาครัฐหรือนโยบาย ข้อบังคับ กฎหมาย (Policy, law and regulations) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อช่วยให้ผู้บริหารในการพิจารณา เป้าหมายและเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ตลอดจนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการควบคุม ซึ่งปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดไหน องค์กรต้องการอะไรแบบไหนและองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้น ๆ ได้ อย่างไร และสถานะแวดล้อมทางกฎหมายแต่ละประเทศต่างออกกฎหมายในรูปของพระราชบัญญัติ และระเบียบข้อบังคับ เพื่อควบคุมและอำนวยความสะดวกในการประกอบการธุรกิจในด้านความสุข และความปลอดภัยของประชาชน

3. การศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and technology) ที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์เอาความรู้มาใช้และก่อให้เกิดประโยชน์แก่มวลมนุษย์ ในรูปของ สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ และนวัตกรรมที่เป็นสิ่งใหม่ที่กระทำ ซึ่งเกิดจากการใช้ความรู้ ใช้ความคิด สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ในที่นี่อาจจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ แนวคิด หรือกระบวนการที่สามารถ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนา โดยทำการศึกษาแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 คือ สถานะแวดล้อมทางเทคโนโลยี ปัจจุบันเป็นยุคความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อ ทิศทางและความก้าวหน้าขององค์การธุรกิจ เช่น การนำเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย มาใช้แทนแรงงานของคน ส่งผลกระทบต่อองค์กรต้องลดจำนวนพนักงานลงและต้องเพิ่ม ประสิทธิภาพพนักงานที่เหลือ ให้รู้จักใช้เครื่องมือเทคโนโลยีชนิดใหม่ มาตรการเหล่านี้จะส่งผลกระทบบ้างไปถึงสถานที่ ห้องทำงานลักษณะงาน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ

การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้ประกอบการที่มีกิจการทั้งภายในและ ภายนอกประเทศ เป็นผู้ปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ รวมถึง ผู้ปฏิบัติงานภาครัฐในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นที่มีบทบาทในด้านการพัฒนา อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ตามประเด็นในการสัมภาษณ์ ทั้งหมด 3 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

ประเด็นคำถามที่ 1 แนวโน้ม (Tendency) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการผลิต การส่งออก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรม แต่ละท่านมีความคิดเห็นตามประเด็น คำถามดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 “ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ โดยอาศัยความรู้ความสามารถ สมรรถนะของบุคลากรที่จะทำให้เกิดความถนัดเป็นเฉพาะ และจะกลายเป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ ทำให้เกิดการต่อยอด ซึ่งมีฐานความรู้มาจากการศึกษาที่ส่งเสริมในลักษณะของการทำงาน เนื่องจาก ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องสอดคล้องไปกับการผลิตที่เกิดขึ้นขององค์กร

การที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนได้ต้องตอบรับความต้องการนี้จึงจำเป็นต้องจัดกลุ่มบุคลากรเพื่อที่จะมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะของบุคลากร ดังนั้นทิศทางการพัฒนาบุคลากรมีปัจจัยด้านการตลาดเข้ามาเกี่ยวข้อง เนื่องจากอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับจะได้รับความนิยมนเฉพาะกลุ่มเท่านั้น แต่ปัจจุบันถ้ายึดหลักการตลาดนำก็จะเห็นได้ว่าความต้องการของลูกค้ามีหลายระดับกำหนดการประเมินผ่านกระบวนการหลังจากการประเมินแล้วก็จะสามารถแบ่งกลุ่มช่างตามความสามารถว่าจะอยู่ในกลุ่มของสินค้าระดับใดรวมถึงการใช้เครื่องจักรเข้ามาช่วยด้านคุณภาพและปริมาณให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากสมรรถนะทางกายภาพของบุคลากรแต่ละคนมีขีดจำกัดในระยะยาวด้านคุณภาพของงานอาจถดถอยลงไปได้จึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องจักรในการทำงาน

แนวโน้มด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรจะขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ของตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากการตลาดในปัจจุบัน ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย จะเป็นกลุ่มที่มองหาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงความนิยมอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะและความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ สำหรับบุคลากรที่มีประสบการณ์ยาวนาน อายุงานที่มากขึ้น สมรรถนะในการทำงานย่อมลดลง ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

หากมองในด้านลบที่มีผลต่อองค์กร การใช้เครื่องมือเข้ามามีส่วนช่วยในการทำงานในระยะยาวอาจเกิดผลเสียต่อบุคลากร เนื่องจากความเคยชินในการใช้เครื่องมือมากกว่าลงมือทำเอง ทำให้ทักษะที่เป็นทักษะเฉพาะตัวลดลง ดังนั้นองค์กรเองจำเป็นต้องรักษาทักษะเฉพาะทางโดยจำแนกกลุ่มของงานที่เป็นงานที่จะใช้เครื่องจักรเป็นหลัก แต่งานที่ต้องอาศัยฝีมือหรืองานที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะทางจะใช้เครื่องจักรเป็นส่วนน้อย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 “บุคลากรส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม SMEs ซึ่งจะมีประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะการเจียรไนพลอย โดยศักยภาพของบุคลากรจำเป็นต้องใช้งบประมาณที่สูงกว่าเดิมมากในอุตสาหกรรมอัญมณี แนวโน้มปัญหาการขาดแคลนแรงงานจากมุมมองและทัศนคติของคนรุ่นใหม่ที่มีต่อกลุ่มแรงงานฝีมือ มักจะมองว่าไม่มีความมั่นคงยั่งยืนในอนาคต ทำให้เกิดทัศนคติในแง่ลบ ซึ่งปัญหานี้อาจใช้วิธีการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานและคุณภาพงานที่ได้ โดยอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยดำเนินการ

ในแง่ของความมั่นคง หากกลุ่ม SMEs สามารถจ้างงานได้ต่อเนื่องในระยะยาวก็จะสามารถสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มผู้ใช้แรงงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน แต่ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความมั่นใจอีกปัจจัยหนึ่งก็คือ ภาพรวมของธุรกิจ เช่น ความสม่ำเสมอของวัตถุดิบและมีตลาดรองรับที่แน่นอน

ซึ่งในแง่ของความมั่นคงในระยะสั้นกลุ่ม SMEs อาจต้องมีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการก่อตั้งโรงงานเจียรไนพลอยที่ใช้เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยการสนับสนุนของภาครัฐและภาคเอกชน (ผู้ประกอบการรายย่อย) โดยอาศัยเครื่องมือ หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยผลิตสินค้าที่เป็น Mass product แทนการใช้ฝีมือแรงงานเป็นการยกระดับฝีมือแรงงานให้ก้าวไปสู่อีกระดับหนึ่งที่ต้องอาศัยทักษะในการทำงานเฉพาะด้านที่มีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงส่งผลให้เกิดค่าตอบแทนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นแรงจูงใจและสร้างความมั่นใจให้กับฝีมือแรงงานในการทำงาน

ในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มอุตสาหกรรมอัญมณี ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการรายใหญ่ย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ซึ่งต่างจากผู้ประกอบการขนาดเล็กไปถึงขนาดกลาง ที่ศักยภาพในการพัฒนามีขีดจำกัด อาจจะเสียเปรียบในแง่ของธุรกิจ แต่ถ้าหากมีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการรายย่อย โดยการสนับสนุนจากทางภาครัฐ อาจทำให้ธุรกิจรายย่อยสามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้ในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 “แนวความคิดในการพัฒนาบุคลากรในมุมมองในด้านการแข่งขันในตลาดโลก การพัฒนาบุคลากรในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีของไทย ยังต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพอีกหลายด้าน ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของคนไทย นั่นก็คือวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยอาศัยจากประสบการณ์ ซึ่งจะเป็ข้อจำกัดในการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ในภาคธุรกิจขนาดเล็กในประเทศไทย บุคลากรในด้านนี้จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบต่างจากประเทศที่มีความพร้อมในด้านเทคโนโลยี และมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจน

แนวโน้มตลาดโลก เรื่องรูปแบบของผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นรุ่นใหม่ที่มีอำนาจซื้อสูง ต้องการในด้านความแปลกใหม่ สวยงาม และตอบสนองการใช้งานได้ครบ ซึ่งการพัฒนาในรูปแบบอัญมณีในประเทศไทย โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก ยังไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของตลาดรุ่นใหม่ เนื่องจากกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจในครัวเรือนหรือธุรกิจที่สืบทอดมาจากรุ่นสู่รุ่นทำให้เกิดความเคยชินกับรูปแบบเดิม ๆ ประสบการณ์ในด้านการแข่งขันในตลาดต่างประเทศยังต้องได้รับการพัฒนาอีกมาก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 “การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ในแต่ละปีได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งหลักสูตรการอบรมจะเป็นหลักสูตรในภาพรวม เช่น ด้านไอที ด้านภาษาเพื่อรองรับ AEC นอกจากนี้ยังส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรมสัมมนากับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การออกแบบ การผลิต เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วก็จะเป็

สถาบันการศึกษา และสถาบัน GIT ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ให้บริการในเรื่องของการตรวจสอบและวิเคราะห์อัญมณี สำหรับการผลิตตัวเรือนก็จะเป็นหน้าที่ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของการพัฒนา ทางกรมส่งเสริมฯ มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม

ในแต่ละปีก็จะมีงบประมาณในการส่งเสริมฯ เพื่อจัดกิจกรรมในการส่งเสริมมากขึ้น ซึ่งเป้าหมายในการส่งเสริมฯ ในแต่ละปีจะมีเป้าหมายปีละ 1,000 คน และจะแยกไปในแต่ละฝ่าย เช่น สิ่งทอ แฟชั่น และอัญมณี เป็นต้น โดยด้านอัญมณีจะเน้นไปในเรื่องของช่างฝีมือ และการเจียรไน ซึ่งร่วมมือกับทางนิคมอุตสาหกรรม ส่วนกระบวนการผลิตก็มีการอบรมสัมมนาเรื่องการหล่อตัวเรือน และการชุบ ซึ่งก็จัดกิจกรรมสัมมนาทุกปี แต่ปัญหาส่วนใหญ่ที่มักจะมีก็คือ มีบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมน้อย อาจเนื่องมาจากทางผู้ประกอบการไม่ได้ส่งบุคลากรมาเข้ารับการอบรม อีกประเด็นหนึ่งก็คือตัวบุคลากรเอง ซึ่งไม่มั่นใจในการสายอาชีพ หรือไม่มีความรองรับ อีกทั้งผู้ประกอบการบางรายส่งบุคลากรที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตรงกับสายงานเข้ามาอบรมแทน จึงไม่สามารถขยายผลการฝึกอบรมไปสู่องค์กรได้อย่างเต็มที่

ในอุตสาหกรรมอัญมณี หากเปรียบเทียบในกลุ่ม AEC แล้ว ประเทศไทยนับเป็นอุตสาหกรรมที่แข็งแกร่งในด้านฝีมือแรงงานในอันดับต้นและเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก ส่วนในเรื่องของวัตถุดิบ ในอนาคตอาจมีการร่วมมือกับทางแอฟริกาที่เป็นแหล่งวัตถุดิบเพื่อป้อนวัตถุดิบเข้าสู่ตลาดแรงงานในประเทศไทยต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 “ปัจจุบันวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอัญมณีในประเทศไทยมีจำนวนน้อยมาก หรือบางอย่างแทบไม่มีอยู่เลย ส่วนใหญ่จะนำเข้าวัตถุดิบมาจากต่างประเทศแล้วนำมาผลิตในประเทศไทย

จุดแข็งของประเทศไทยในอุตสาหกรรมอัญมณีก็คือ ทักษะในการผลิตขั้นสูงเป็นการเพิ่มมูลค่าของตัวผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้ยอดการส่งออกของประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้นเป็นอันดับ 3 ของประเทศแต่อย่างไรก็ตามข้อด้อยของอุตสาหกรรมประเภทนี้ก็คือ การขาดนักออกแบบ โดยในปัจจุบันการออกแบบอัญมณีมีความหลากหลายมากขึ้น ชิ้นงานมีความแตกต่างกันตามรสนิยมของผู้บริโภค การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในด้านนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะในการออกแบบ

ผู้ประกอบการอัญมณีในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือน ซึ่งส่งผลให้การพัฒนาทักษะวิชาชีพไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควรด้วยวัฒนธรรมดั้งเดิมที่สืบทอดต่อกันมา ทำให้อาชีพนี้มีบุคลากรที่มีทักษะฝีมือที่พร้อมจะพัฒนาในระดับสูงมีจำนวนน้อยมาก การสร้างนัก

ออกแบบ เพื่อใช้ในอุตสาหกรรมอัญมณีจึงเป็นหลักสำคัญที่จะส่งเสริมให้อุตสาหกรรม ฯ เจริญเติบโตขึ้น ดังนั้นแนวโน้มการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมอัญมณีขึ้นอยู่กับกรอบแบบ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยยังคงเป็นจุดเด่นในเรื่องของทักษะฝีมือในการผลิต แต่จุดค้อยก็คือการออกแบบ สำหรับแบรนด์ต่าง ๆ จากทั่วโลกต้องยอมรับว่าส่วนหนึ่งมาจากฝีมือของคนไทย แต่ประเทศไทยยังไม่มีอัญมณีที่เป็นแบรนด์ของตัวเอง ดังนั้นควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ได้เรียนรู้ทักษะในด้านนี้มากขึ้น โดยประเด็นหลักของปัญหาในด้านนี้ก็คือ

1. การขาดแคลนบุคลากรในด้านการออกแบบ หรือ Jewelry designer
2. การขาดแคลนวัตถุดิบ
3. ด้านการตลาด
4. กฎระเบียบของทางภาครัฐ
5. การขาดการพัฒนาในด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี
6. การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของธุรกิจ SMEs

แนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวในขั้นต้น มองว่าภาครัฐควรมีส่วนร่วมในด้านการให้ความรู้ในด้านอุตสาหกรรมอัญมณี โดยการสนับสนุนคนรุ่นใหม่ได้มีการศึกษาในสถาบันอาชีวศึกษา หรือระบบทวิภาคี อย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยเน้นในเรื่องของเครื่องประดับและเทคโนโลยี และประชาสัมพันธ์วิชาชีพประเภทนี้ให้เป็นที่รู้จักในท้องถิ่น เพื่อเป็นแรงผลักดันให้คนรุ่นใหม่สนใจในอุตสาหกรรมอัญมณีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป้าหมายของอุตสาหกรรมอัญมณีในประเทศไทยนั้นต้องเป็นศูนย์กลางการผลิตอัญมณี การค้า และการบริการที่ครบวงจรในระดับโลก และเพื่อตอบรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่ในอนาคตประเทศเพื่อนบ้านอย่างเช่น เมียนมาที่มีวัตถุดิบในการผลิตอัญมณี ย่อมได้เปรียบ ทั้งในแง่ของวัตถุดิบ และกำลังการผลิตรวมไปถึงค่าแรง ดังนั้นประเทศไทยจึงจำเป็นต้องเตรียมรับมือกับการแข่งขันในอนาคต

พื้นฐานของอุตสาหกรรมมาจาก Skilled labor capital โดยประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการค้าพลอย และแรงงานที่ใช้ในอุตสาหกรรมจะเป็นช่างฝีมือชั้นสูง จุดอ่อนของประเทศไทย เรามีการออกแบบน้อยมาก ซึ่งต้องรับจ้างจากภายนอกด้วยวัฒนธรรมของคนไทยเป็นการทำธุรกิจภายในครอบครัว ทำให้การพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบในการยกระดับเป็นไปได้ยาก ไม่กล้าลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล แต่ต้องคิดว่ามีหลากหลายวิธีในการลงทุนด้านการพัฒนาคน ถ้าสามารถสร้างนักออกแบบได้เป็นของตนเองจะสามารถทำให้ธุรกิจนี้สามารถสร้างคุณค่าและมีผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2558)

ประเด็นคำถามที่ 2 นโยบาย (Policy) การบริหารงานงานบุคคลที่สนองตอบต่อความต้องการของหน่วยงานภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรม แต่ละท่านมีความคิดเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 “ด้านการส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรทางองค์กร ได้มีการส่งเสริมบุคลากรโดยเน้นบุคลากรที่เป็นนักออกแบบผลิตภัณฑ์แบบให้เข้าใจในความต้องการของตลาดในปัจจุบัน เปิดโอกาสให้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวคิดในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยนโยบายการทำงานเชิงรุกจะทำให้องค์กรสามารถต่อยอด หรือมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบโจทย์ของผู้บริโภคได้ทันทั่วทั้ง โดยนโยบายต้องตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าและความเป็นจริงของตลาด จำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความสามารถในทุกด้าน การที่บริษัทที่จะมีความก้าวหน้าหรือก้าวไปในอนาคตจำเป็นต้องทำงานเชิงรุก

โดยสรุปในการบริหารงานแบบปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่งานฝ่ายสนับสนุนต้องมีส่วนช่วยเหลือในการบริหารงานทั้งองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 “นโยบายการพัฒนาของภาครัฐ หากได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในส่วนของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ด้านเทคโนโลยี หรือการอบรมรวมถึงการให้ข้อมูลแก่กลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ถึงแม้การสนับสนุนของรัฐจะไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่ก็เห็นได้จากที่รัฐได้สนับสนุนในภาพรวมของอุตสาหกรรม เช่น ในเรื่องของการหาวัตถุดิบ การลดภาษีการนำเข้าที่เอื้ออำนวยต่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 “ประเด็นหนึ่งที่ธุรกิจขนาดเล็กจำเป็นต้องสร้างเครดิตให้กับธุรกิจ ก็คือการยกระดับธุรกิจเข้าสู่รูปแบบของบริษัท ซึ่งในประเด็นนี้จะมีเรื่องของภาษีเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กส่วนใหญ่มักจะหลีกเลี่ยงที่จะนำสินค้าเข้าระบบ ทั้งยังต้องแข่งขันกับบริษัทรายใหญ่ที่มีต้นทุนการผลิตสินค้าต่ำกว่า ส่งผลให้ธุรกิจไม่ขยายตัวเท่าที่ควร

ในด้านการพัฒนาประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งก็คือ เป้าหมายในวิชาชีพทุกอาชีพย่อมต้องการประสบผลสำเร็จ แต่บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เห็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ในส่วนนี้องค์กรที่เกี่ยวข้องควรเข้ามาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทาง เพื่อสร้างทัศนคติในวิชาชีพ และมองถึงเป้าหมายที่สามารถเป็นรูปธรรมได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 “ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องนำเข้ามาเพื่อลดภาระด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะช่วยลดต้นทุนการผลิตได้มาก แต่เนื่องจากประเทศไทยเป็นแหล่งเจียระไนพลอย การค้าขายจะใช้เจ้าหน้าที่พลอยเป็นตัวกำหนดราคา การใช้เทคโนโลยีเข้ามาเจียระไนพลอยจึงยังไม่เป็นที่ยอมรับมากนักเพราะจะทำให้เจ้าหน้าที่พลอยหายไป ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ประเทศไทยยังตามหลังในเรื่องของเทคโนโลยีอยู่มาก

ปัญหาอีกอย่างหนึ่งในเรื่องของการพัฒนาฝีมือแรงงาน หลังจากที่ก่อตั้งสถานส่งเสริมอัญมณีในหลายพื้นที่ที่อยู่ในต่างจังหวัด ปัญหาที่ตามมาก็คือการนำสินค้าเข้ามาจำหน่ายซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาในการส่งมอบ ทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งรูปแบบการผลิตก็ยังคงเป็นรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งไม่ตอบโจทย์ในด้านการแข่งขันทางการตลาด อีกทั้งปัญหาในเรื่องของฝีมือแรงงานที่ยังขาดแคลนอยู่ คนรุ่นใหม่ต่างก็ผันตัวเองมาเป็นผู้ค้าแทนเพราะเห็นผลกำไรมากกว่าเป็นผู้ผลิตเอง อีกทั้งการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ อาทิเช่น การนำพลอยเข้ามาเพื่อเจียระไน ปัญหาในเรื่องของภาษีที่ภาครัฐจัดเก็บ ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการไม่ยอมรับภาระในด้านภาษีจึงทำให้ไม่มีวัตถุดิบเพียงพอในการผลิต การได้รับการสนับสนุนจากทางภาครัฐ ผู้ประกอบการต้องจดทะเบียนการค้า เพื่อเข้าระบบเงื่อนไขของทางภาครัฐ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 “ปัญหาหลักที่มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่เกิดจากความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงนโยบายและโครงสร้างการบริหารงานส่งผลกระทบต่อตรงต่อการบริหารนโยบายของภาคเอกชน ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เอื้อต่อนโยบายจากส่วนราชการ แต่อย่างไรก็ดี ภาครัฐจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทต่อภาคอุตสาหกรรมอัญมณีให้มากขึ้น สนับสนุนการส่งออกและประชาสัมพันธ์ให้เกิดความรู้ความเข้าใจในระบบโครงสร้างของอุตสาหกรรม ฯ ส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ได้เห็นความสำคัญในการศึกษาระบบอาชีพจะเพิ่มมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2558)

ประเด็นคำถามที่ 3 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมแต่ละท่านมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 “ในภาคอุตสาหกรรมปัจจุบันจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเพิ่มการผลิต และรักษาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานได้สม่ำเสมอ โดยไม่จำเป็นต้องใช้บุคลากร แต่จะเน้นให้บุคลากรมีบทบาทในการวางแผนการทำงานมากขึ้น และจำเป็นต้องมีการหา นวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน เช่น การนำระบบสารสนเทศมาบริหารจัดการงาน

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องคำนึงถึงส่วนแรก คือ สมรรถนะหลัก ในเรื่อง ข้อมูลและการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของสมรรถนะหลักสามารถนำข้อมูลที่เป็นจริงไปต่อยอด ดำเนินการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างถูกต้อง โดยตามโครงสร้างของบริหารแบบเดิมที่เป็นแนวคิ่ง แต่ปัจจุบันเป็นการบริหารแบบแนวราบที่สามารถมีช่องทางในการสื่อสารโดยตรง ส่วนที่สอง คือ สมรรถนะของผู้บริหารเป็นหัวใจของการบริหารของผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนงานให้สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี และ ส่วนที่สามคือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยในสมรรถนะของพนักงานต้องเข้าใจการ ปฏิบัติงานทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือการทำงานในหน้าที่ที่ รับผิดชอบจำเป็นต้องมีการพัฒนางานในสิ่งที่เราปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าหากเรามี บุคลากรในการปฏิบัติงาน ที่มีทักษะในการปฏิบัติ โดยมีการวางโครงสร้างการทำงานของบุคลากร ให้เหมาะสม การปฏิบัติภารกิจขององค์กรก็จะสัมฤทธิ์ผล

การวิจัยและการพัฒนาของสถาบัน มีส่วนประกอบหลัก คือ 1) ทิศทางที่มีส่วนร่วมตาม ที่ตั้งไว้ว่าจะเป็นการดำเนินการที่ดีและเป็นประโยชน์ 2) องค์กรเป็นแหล่งของข้อมูลที่สามารถ รวบรวมข้อมูลและ 3) เป็นส่วนงานที่สามารถช่วยเหลือด้านการกำหนดทิศทางของธุรกิจ

ในปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์ มีปัจจัยที่หลากหลายในการทำงาน จำเป็นต้องคัดคนดี พัฒนา คนดี ต่อภาคอุตสาหกรรม อย่างต่อเนื่องและตลอดไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 “หากมองในเรื่องของการพัฒนาในด้านเทคโนโลยี เครื่องจักร ในอุตสาหกรรม เนื่องจากเครื่องจักรเหล่านี้หากเป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งมีต้นทุนค่อนข้างสูง ราคาแพง ผู้ประกอบการรายย่อยไม่สามารถจัดหาได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องจักรที่มีอยู่แล้วนำมา ปรับเปลี่ยนหรือดัดแปลงตามภูมิปัญญาชาวบ้านให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมกับเครื่องจักรสมัยใหม่ ได้ โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่ม ซึ่งในส่วนนี้ต้องอาศัยการวิจัยเทคโนโลยีจากภาครัฐเข้ามามีส่วนช่วย สนับสนุนให้ความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย

อย่างไรก็ตามการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในอุตสาหกรรมอัญมณี อาจจะไม่ใช่ ประเด็นหลักในการผลิตอัญมณี เนื่องจากการผลิตอัญมณียังต้องอาศัยฝีมือแรงงานที่มีทักษะเฉพาะ ด้าน แต่เทคโนโลยีจะเป็นตัวช่วยในการผลิตอัญมณีที่เป็น Mass product เท่านั้น ดังนั้นบุคลากร ยังถือเป็นส่วนสำคัญในการผลิตอัญมณีที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะด้านอยู่

ในส่วนของการพัฒนาฝีมือแรงงานให้คงอยู่ และสืบทอดสู่รุ่นต่อไป ยังต้องอาศัย การสนับสนุนจากหลายฝ่าย ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยการสร้างภาพลักษณ์ ทักษะคนดีและความมั่นใจ แก่บุคลากรรุ่นใหม่ให้เห็นความสำคัญของอาชีพนี้

ปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีที่มีขนาดเล็ก และขนาดกลาง สิ่งสำคัญคือการเข้าถึงของผู้ประกอบการ SMEs ในที่นี้หมายถึงการให้ข้อมูล การสนับสนุนวิจัย ด้านเทคโนโลยีโดยอิงจากภูมิปัญญาชาวบ้าน อย่างค่อยเป็นค่อยไป และเหมาะสมกับขนาดของ อุตสาหกรรมที่จะทำให้สามารถต่อยอดธุรกิจต่อไปได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 “ปัจจุบันนี้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้มีบทบาททั้งในแง่ของ วิถีชีวิต สังคมเมือง หากไม่มีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามามีส่วนช่วย การพัฒนาในด้านต่าง ๆ อาจเป็นไปได้ช้า และไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในอุตสาหกรรมอัญมณี เทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน และให้ผลผลิตรวดเร็วขึ้น ได้เปรียบมากขึ้นในแง่ของการแข่งขันในตลาด

เมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามา บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการอบรมเพื่อให้ใช้ เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและประหยัดต้นทุนมากที่สุด การศึกษาดูงานเป็นแนวทาง หนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรในด้านนี้ เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันในการตลาด ต้องมีองค์ประกอบหลายอย่าง การเปิดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ประกอบการจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการ ส่งเสริมการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ต่อไป

แนวโน้มการพัฒนาสินค้าให้เป็นที่รู้จักอย่างแรกที่ต้องคำนึงถึง ก็คือการสร้างแบรนด์ ของสินค้าให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาด ในประเทศไทยเรามีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ แต่ยังไม่ได้รับการยอมรับในตลาดต่างประเทศในเรื่องของมาตรฐาน การสร้างแบรนด์เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะ เป็นตัวกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบให้เป็นที่ยอมรับ ซึ่งก็ต้องอาศัยแรงผลักดันและสนับสนุนจาก หลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่จะช่วยขับเคลื่อนนโยบายให้ป็นรูปธรรมในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 “ด้านนโยบายการบริหารงานบุคคล การคัดสรรบุคลากรให้ได้ ตามประเภทของงานและมีองค์ความรู้ที่ตรงต่อความต้องการเพื่อสามารถต่อยอดได้สามารถ ปฏิบัติงานได้จริง โดยร่วมกับภาคเอกชนที่เป็นผู้ประกอบการ แต่ปัญหามักจะเกิดจากบุคลากรเดิม ที่คุ้นชินกับการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ ไม่พยายามที่จะใฝ่หาค้นคว้าความรู้เพิ่มเติม

แนวโน้มการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอัญมณีในปัจจุบันให้ขึ้นไปตามเป้าหมาย สิ่งแรกก็คือบุคลากรที่มีทักษะในด้านฝีมือแรงงาน ซึ่งเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะด้าน เนื่องจากประเทศไทยยังขาดแคลนฝีมือแรงงาน อันเนื่องมาจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง หากไม่พึ่งพา เทคโนโลยีเข้ามาช่วยแล้ว หนทางแก้ไขปัญหานี้คงจะมีเพียงหนทางเดียวก็คือ ต้องอาศัยฝีมือ แรงงานจากต่างชาติ แต่เนื่องจากติดปัญหาในด้านกฎหมายแรงงาน ปัญหานี้จึงไม่ได้รับการแก้ไขได้

อย่างตรงประเด็น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 “ปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย ผู้ประกอบการส่วนมากจะเป็นของชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนโดยอาศัยแรงงานการผลิตในท้องถิ่นนั้น ๆ เรียกได้ว่าเป็นประเทศที่รับจ้างผลิตก็ได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประเทศไทยยังขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำในเรื่องของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อีกทั้งยังขาดความพร้อมในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อีกมาก

แนวโน้มการแข่งขันด้านการตลาดในอนาคต ธุรกิจ SMEs จะมีบทบาทมากขึ้น เนื่องจากคนรุ่นใหม่มักจะนิยมประกอบธุรกิจส่วนตัวที่สามารถควบคุมได้ด้วยตัวเอง ธุรกิจขนาดใหญ่มีแนวโน้มปรับระดับลงเพื่อลดต้นทุนการผลิต เมื่อธุรกิจขนาดเล็กเติบโตขึ้น การใช้เทคโนโลยีในการผลิตก็จะเติบโตขึ้น ตามลำดับ ดังนั้นประเด็นสำคัญในอุตสาหกรรมอัญมณีก็คือ การออกแบบและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยจะเห็นว่า ธุรกิจอัญมณีที่เจริญเติบโตส่วนใหญ่เนื่องจากการออกแบบที่ทันสมัย และการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อลดต้นทุนแรงงานการผลิตและธุรกิจอัญมณีเป็นธุรกิจเฉพาะเพราะถือว่าเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย ดังนั้นการแข่งขันเพื่อการตลาด จุดแข็งของธุรกิจนี้ก็คือ การออกแบบของสินค้า ประเทศไทยถือว่าเป็นประเทศที่มีฝีมือแรงงานที่มีทักษะเฉพาะตัวสูง อีกทั้งยังมีประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เมียนมาร์ เวียดนาม ที่มีแหล่งวัตถุดิบอยู่มาก แต่จุดอ่อนก็คือขาดบุคลากรด้านการออกแบบ จึงไม่สามารถสร้างมูลค่าสินค้าให้เพิ่มมากขึ้นได้ ซึ่งพื้นฐานปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ โดยต้องอาศัยความร่วมมือของภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ได้ศึกษาและเรียนรู้อย่างจริงจัง เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในประเทศต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2558)

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและข้อสังเกตสำคัญ

แนวโน้มในการพัฒนา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับหลักสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีข้อสังเกตจากข้อมูลและการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 1) การสร้างความได้เปรียบการแข่งขันผ่านทรัพยากรมนุษย์ 2) ศักยภาพทางการแข่งขันผ่านรูปแบบสินค้าและบริการ 3) การวางแผนกลยุทธ์กับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มทุนในองค์กร 4) วัฒนธรรมในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน 5) แรงจูงใจกับความสำเร็จขององค์กร 6) บทบาทเชิงรุกกับการเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาและ 7) การบริหารและพัฒนา ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ผ่านนวัตกรรมเทคโนโลยี สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างความได้เปรียบการแข่งขันผ่านทรัพยากรมนุษย์

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่เสมือนสิ่งมีชีวิตเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาไปในทิศทางใดได้ง่ายกว่าองค์กรที่เรียนรู้ไม่เป็น (Static organization) หรือไม่อยากเรียนรู้ โดยเฉพาะองค์กรที่จัดการงานตามหน้าที่ ซึ่งจะมีบรรยากาศของการบริหารจัดการองค์กรแบบควบคุม ตามแนวคิดของ Senge (1990 อ้างใน นิรมิต เทียมทัน, 2555) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะ ห้าประการ คือ ประการที่หนึ่ง ต้องทำให้พนักงานมีทักษะในงาน ประการที่สอง พัฒนาให้เกิดสภาพความพร้อมด้านจิตใจของพนักงาน ประการที่สาม มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประการที่สี่ เรียนรู้กันเป็นกลุ่มคณะและคิดอย่างเป็นระบบ และประการที่ห้า มองอะไรเป็นภาพรวมไม่แยกส่วน การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่มองเห็นประโยชน์ที่จะได้จากองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ เมื่อพนักงานทุกคนอยากเรียนรู้นอกจากจะชวนช่วยหาความรู้เพิ่มพูนด้วยตนเอง ไม่ต้องให้องค์กรส่งไปเรียนรู้ภายนอกองค์กร หรือรอคอยองค์กรหยิบยื่นให้ในรูปแบบของการฝึกอบรม สัมมนา การเรียนรู้ที่พนักงานค้นคว้าศึกษาด้วยตนเองจะทำให้มีการพัฒนาในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่เป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการสรรหาและรับมาปฏิบัติงานจากประเด็นข้อนี้ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะคำนึงถึงเป็นประเด็นต้น ๆ คือ ความถนัดเฉพาะทางของบุคลากรที่ทำงานให้กับองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นการวิจัยและพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการสั่งสมมาจากประสบการณ์และระยะเวลาการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพของงาน หรือการมีขีดความสามารถคิดค้นที่รับเข้ามาทำงานโดยตรงล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเชิงรุกเพราะความถนัดเฉพาะทางจะเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการมอบหมายงานให้ และในการสัมภาษณ์ยังพบข้อสังเกตในลักษณะเดียวกันคือ พนักงานต้องเข้าใจการปฏิบัติงานการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบจำเป็นต้องมีการพัฒนางานในสิ่งที่เราปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าหากเรามีบุคลากรในการปฏิบัติงาน ที่มีทักษะในการปฏิบัติโดยมีการวางโครงสร้างการทำงานของบุคลากรให้เหมาะสม การปฏิบัติภารกิจขององค์กรก็จะสัมฤทธิ์ผล ดังนั้นการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึงคือความต้องการของมนุษย์ สำหรับประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้ต้องมองย้อนกลับมาภายในองค์กรว่าเป้าหมายในวิชาชีพของการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรย่อมต้องการประสบผลสำเร็จ แต่บุคลากรส่วนใหญ่ยังมองไม่เห็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ในส่วนนี้องค์กรที่เกี่ยวข้องควรเข้ามาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทาง เพื่อสร้างทัศนคติ

ในวิชาชีพ และมองถึงเป้าหมายที่สามารถเป็นรูปธรรมได้

2. ศักยภาพทางการแข่งขันผ่านมาตรฐานรูปแบบสินค้าและบริการ

กฎเหล็กของการค้าโลก คือ หลักการค้าเสรี (Free trade) และหลักการค้ายุติธรรม (Fair trade) ภายใต้หลักการดังกล่าวมีผลทำให้ประเทศภาคีสมาชิกต้องปรับปรุงระบบระบบและวิธีการบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบผลิตสินค้าและบริการ รวมทั้งระบบราชการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางเศรษฐกิจ โดยมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 4 ประการ คือ ยุทธศาสตร์ต้นทุนต่ำ (Low-cost strategy) ยุทธศาสตร์การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ (Application of appropriate technology strategy) ยุทธศาสตร์การปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาคเอกชน (Improvement of private sector management strategy) และ ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการ (Government service reform strategy) (ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ, 2555)

จากประเด็นการสัมภาษณ์มีข้อสังเกตที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ในเรื่องของการออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่อุตสาหกรรมนี้ประสบปัญหาและเป็นประเด็นแนวโน้มทางอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่แต่ละท่านโดยมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันที่มีมุมมองกับประเทศไทยในเรื่องของจุดเด่นในเรื่องทักษะฝีมือ แต่ยังเป็นจุดด้อยคือการออกแบบ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นรุ่นใหม่ที่มีอำนาจในการซื้อสูง ต้องการในด้านความแปลกใหม่ สวยงาม และตอบสนองต่อการใช้งาน ซึ่งการพัฒนาในรูปแบบอัญมณีในประเทศไทย โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กยังไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของตลาดรุ่นใหม่

เนื่องจากกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจในครัวเรือนหรือธุรกิจที่ทำสืบทอด จะเกิดความชินกับรูปแบบเดิม ๆ ทำให้การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นระบบในการยกระดับเป็นไปได้ยาก ไม่กล้าลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล แต่ถ้าสามารถสร้างนักออกแบบเป็นของตนเองจะสามารถทำให้ธุรกิจนี้สามารถสร้างคุณค่าและมีผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง ในประเด็นส่วนนี้มองว่าความสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องมีการพัฒนาหรือการทำวิจัยให้เกิดสิ่งใหม่ โดยในทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการผลักดันนโยบายที่เกี่ยวข้องและเร่งหาทางแก้ไขเพื่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมตลอดจนสร้างฐานลูกค้าและขยายตลาดอย่างต่อเนื่องและมีข้อสังเกตจากการสัมภาษณ์ว่าหากเราจะพัฒนาและวิจัยงานให้เกิดขึ้นเร็วและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยหลักการต่อ ยอดความคิด ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน สำหรับมุมมองทางการบริหารหากมีประสบการณ์ในการทำงานก็สามารถนำมาต่อยอดความคิดทำให้งานนั้นๆ เกิดความรวดเร็ว และสามารถพัฒนางานใหม่ ๆ หรือมีความหลากหลาย

3. การวางแผนกลยุทธ์กับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มทุนในองค์กร

กลยุทธ์เป็นวิธีการที่องค์กรจะเลือกใช้ เช่นการกำหนด การสรรหา การ ฝึกอบรม หรือ การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเป็นการวางแผนการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนโดยทั่ว ๆ ไปเพราะคำว่า กลยุทธ์จะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร การวิเคราะห์สภาพของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และคู่แข่งขั้นรวมถึงการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร สถานภาพทางการเงิน เทคโนโลยี วัฒนธรรม ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การวางแผนกลยุทธ์จะต้องเป็นการวางแผนอย่างมีระบบ ซึ่งจะหมายรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกันโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2546)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบข้อสังเกตขององค์กรในเรื่องการมีทักษะในการวางแผนและพัฒนา การทำงานระดับบุคคลหรือเป็นทีมหากนำหลักการวางแผนหรือใช้การวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติจะสามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นการคาดการณ์ปัญหาหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดจากการปฏิบัติงานเมื่อทำงานอื่นที่นอกเหนือก็จะสามารถนำไปแก้ปัญหาและพัฒนาในงานต่อ ๆ ไปได้อย่างเป็นระบบ นั้นหมายความว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการวางแผนทรัพยากรและมีการพัฒนาในงานจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เหมือนที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงคือ องค์กรจำเป็นต้องรู้ถึงแนวโน้มการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอัญมณีในปัจจุบันและอนาคต ตามเป้าหมายคือบุคลากรที่มีทักษะในด้านฝีมือแรงงาน ซึ่งเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะด้าน เนื่องจากประเทศไทยยังขาดแคลนฝีมือแรงงาน อันเนื่องมาจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง หากประเทศไทยยังขาดการวางแผนและการพัฒนาคนภายในประเทศ รวมถึงไม่พึ่งพาเทคโนโลยีและการหานวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามามีส่วนช่วยอุตสาหกรรมนี้แล้ว หนทางแก้ไขปัญหานี้คงจะมีเพียงหนทางเดียวก็คือ ต้องอาศัยฝีมือแรงงานจากต่างชาติ

4. วัฒนธรรมในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมของคนในการปฏิบัติงาน แม้ว่าเราจะสามารถพิจารณาปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมเหล่านี้ได้ในระดับปัจเจกบุคคล และเราก็มักจะพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ในระดับกลุ่มเชื้อชาติ หรือระดับชาติ และแสดงออกถึงวัฒนธรรมต่าง ๆ ของตนมีอิทธิพลด้านวัฒนธรรมต่าง ๆ จำนวนมากในระดับสถาบันและองค์กรที่มีต่อความพยายามของบุคคล วัฒนธรรมจะมีส่วนในการสร้างองค์กร ประเภทต่าง ๆ ซึ่งจะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนลักษณะโครงสร้าง

ทางสังคมขององค์กร ในขณะที่องค์กรเติบโตและปรับตัว สังคมต่างมีส่วนร่วมในการปรับรูปแบบพฤติกรรม สังคม และพฤติกรรมกลุ่ม ตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในวัฒนธรรม (คิลี ทิโมธี ดี และ สุนันทา เสียงไทย, 2552)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวกับการกล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยอาศัยประสบการณ์ ซึ่งมีประเด็นว่าจะ เป็นข้อจำกัดในการพัฒนาองค์กรในหลาย ๆ ด้าน บุคลากรในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีจำเป็นต้อง มีการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ และเกิดประโยชน์ซึ่งต่างจากประเทศที่มีความพร้อม ด้านเทคโนโลยีและมีเป้าหมายของอุตสาหกรรมที่ชัดเจนที่มองถึงแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรของ องค์กรจะขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ของตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากตลาดในปัจจุบันกลุ่มผู้บริโภค เปลี่ยนแปลงค่านิยมอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะและความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และทำงานให้ทันกับความต้องการของสังคมและเศรษฐกิจ

5. แรงจูงใจกับความสำเร็จขององค์กร

แรงจูงใจองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้คนทำงานได้แม้ในยามอยู่ภายใต้ภาวะกดดัน องค์กรจะอย่างไรให้สมาชิกขับเคลื่อนองค์กร ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพิจารณาเรื่องนี้ เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ในมิติของประวัติศาสตร์ ความเป็นมา การพูดถึงพันธกิจ ค่านิยม และ วิสัยทัศน์ เพื่อที่จะเข้าใจในแรงขับเหล่านี้ จะหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไปในที่สุด (บรรจง อมรชิวิน, 2556) และสอดคล้องกับ ทฤษฎีความต้องการ 3 ด้าน (Three needs theory) ของ MaCllelland (1961) เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจสูงจะมีความต้องการ 3 ประการ เป็น สิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลว่าบุคคลนั้น ๆ มีความต้องการด้านใดมากที่สุด ในการทำงาน และถือว่าความต้องการบุคคลหนึ่งจะสะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์ คือ ความต้องการด้านความสำเร็จ (Need for achievement: N-ach) โดยจะใช้ความพยายามเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จและจะมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ความต้องการด้านอำนาจ (Need for power: N-pow) จะสามารถเชิญชวนและดลบันดาลใจผู้อื่นให้ คล้อยตามยอมรับได้ และ ความต้องการด้านความผูกพัน (Need for affiliation: N-affil) ความต้องการที่อยากจะอยู่ร่วมกับผู้อื่น มากกว่าความต้องการเพื่อความสำเร็จ

ประเด็นต่อมาที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงคือแนวโน้มการขาดแคลนแรงงานทางด้าน ความรู้ความเข้าใจและผู้ที่มีความสามารถในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ พบว่า เนื่องจากทักษะของคนรุ่นใหม่ที่มีต่อกลุ่มแรงงานฝีมือ มักมองถึงความไม่มั่นคงยั่งยืนในอนาคต การสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้กับฝีมือแรงงานในการทำงาน ซึ่งอาจมองได้ชัดเจนมากขึ้น และน่าคิดมากกว่าในประเทศไทยแรงงานที่ทำงานด้านนี้น้อยลงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมประเภท

อื่น ๆ และผู้ประกอบการส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มธุรกิจ SMEs ซึ่งศักยภาพของ SMEs ในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มอุตสาหกรรมอัญมณี ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการรายใหญ่ย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาบุคลากรของตนเองต่างจากผู้ประกอบการขนาดเล็กถึงขนาดกลางที่ศักยภาพในการพัฒนา มีขีดจำกัด อาจเสียเปรียบในแง่ธุรกิจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีข้อสังเกตที่เป็นแนวคิดต่อว่าหากมีการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการรายย่อย โดยการสนับสนุนของภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจทำให้ธุรกิจรายย่อยสามารถพัฒนาบุคลากรต่อไปในอนาคต

6. บทบาทเชิงรุกกับการเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคลและองค์กรที่ต้องคิดแสวงหาความเข้าใจที่จะทำให้เกิดองค์ความรู้แบบใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการผลิตหรือการให้บริการอย่างเป็นระบบและเป็นการพัฒนาให้เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์สำหรับการนำไปต่อยอดนวัตกรรมที่เป็นต้นแบบ รวมถึงสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้โดยใช้หลักการวิจัยที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สืบเสาะหาปัญหา หรือความต้องการอย่างต่อเนื่อง (องอาจ นัยพัฒน์, 2554; รัตนะ บัวสนธิ์, 2552) ซึ่งหากศึกษาข้อมูลจากการวิจัยของณัฐรัชดา สุภาพจน์ (2556) ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่จะทำให้คนทำงานเชิงรุกเพื่อนำพาองค์กรด้านวิจัยและพัฒนาจำเป็นต้องประกอบด้วย 3 ประการหลัก ดังนี้ คือ ผลลัพธ์ต่อตนเอง ผลลัพธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน และผลลัพธ์ต่อองค์กร ผลลัพธ์ต่อตนเอง คือ ผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าอาชีพ และความมั่นคงในการทำงาน ผลลัพธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน คือ การเป็นแบบอย่างต่อเพื่อนร่วมงาน การมีบรรยากาศของการทำงานที่ดี หัวหน้าได้รับผลงานที่ดี และผลลัพธ์ต่อองค์กรคือ องค์กรมีผลงานที่มีคุณภาพ องค์กรมีชื่อเสียง องค์กรเจริญก้าวหน้า และการมีวัฒนธรรมองค์กรใหม่

ข้อสังเกตจากประเด็นได้กล่าวถึงการนำนโยบายด้านการทำงานเชิงรุกมาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา ที่จะทำให้องค์กรสามารถต่อยอดความคิดที่เกิดจากการทำงานหรือมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบ โจทย์และบริบทของสถานะแวดล้อมของสังคมการทำงานของผู้รับบริการได้ทันทั่วถึง และมีความเป็นจริงของตลาด ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความสามารถในทุกด้านที่จะสามารถทำงานเชิงรุกตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในการที่บริษัทที่จะมีความก้าวหน้าหรือก้าวไปในอนาคตจำเป็นต้องทำงานเชิงรุก โดยมีข้อสังเกตว่าปัจจัยการพัฒนาเชิงรุกขององค์กรจำเป็นที่จะต้องก้าวไปข้างหน้า โดยการสร้าง Branding ของสินค้าและบริการขององค์กรคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ทั้งทางด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรรวมถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากร ดังนั้นบุคลากรภายในทุกภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในทุก ๆ ด้านทุกหน่วยงานสามารถเข้ามารองรับการทำงานที่ติดขัดได้โดยทันที และรวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐในส่วน

ของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ที่เอื้ออำนวยต่อภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม

7. การบริหารและพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ผ่านนวัตกรรมเทคโนโลยี

นวัตกรรมเทคโนโลยี เป็นกระบวนการในการคิดค้นและปรับใช้แนวคิดใหม่ ๆ ให้ สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร นวัตกรรมไม่เพียงแต่มุ่งเน้นไปที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวคิดพื้นฐานและวิธีการในการดำเนิน ธุรกิจเท่านั้นแต่ยังสามารถนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ในเชิงกลยุทธ์ การตลาด และการปฏิบัติการเป็นความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพื่อให้ได้มา ซึ่งความได้เปรียบ (รักษ วรรกิจ โภคาทร, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับ Ijuri and Kuhn (1988) ที่กล่าวถึง นวัตกรรมว่าเป็นสิ่งที่ได้จากหลายสาเหตุและเป็นผลลัพธ์ โดยการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมโดยการ วิจัยและพัฒนา

ข้อสังเกตจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีว่าในยุคปัจจุบันกลุ่ม อุตสาหกรรมต่าง ๆ ล้วนให้ความสำคัญและเห็นศักยภาพของการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมา บริหารจัดการ โดยมองว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องนำเข้ามาเพื่อลดภาระด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะช่วยลดต้นทุนการผลิตได้มากจากการสัมผัสมีประเด็นที่เกี่ยวกับปัญหา การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยประเทศไทยเป็นแหล่งเจียรไนพลอย การค้าขายจะใช้น้ำหนัก พลอยเป็นตัวกำหนดราคา การใช้เทคโนโลยีเข้ามาเจียรไนพลอยจึงยังไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก เพราะจะทำให้น้ำหนักพลอยหายไปด้วยเหตุนี้จึงทำให้ประเทศไทยยังตามหลังในเรื่องของ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมกับอุตสาหกรรมด้านอัญมณีและเครื่องประดับอยู่มาก แต่เป็น เรื่องดีสำหรับการติดต่อประสานงานทั้งภายในและต่างประเทศโดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหาร จัดการทำงานสะดวกและลดต้นทุนในเรื่องการเดินทางหรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนช่วย ในการออกแบบผ่านโปรแกรมซึ่งจากที่ผ่านมาใช้การวาดด้วยมือและเก็บไว้ในรูปของกระดาษ แต่ปัจจุบันสามารถเก็บเป็นไฟล์งานในระบบเมื่อต้องการใช้ข้อมูลก็สามารถเข้าระบบดูได้ทันที และสามารถต่อต่อข้ามประเทศในการเลือกแบบสินค้าและการให้บริการ ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้ เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งสำคัญในยุคของข้อมูลข่าวสารและเป็นช่องทางที่จะพัฒนาศักยภาพของ ทรัพยากรและการบริหารจัดการที่เป็นระบบในทุกกลุ่ม

ส่วนที่ 3 ข้อมูลจากนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา

ที่ให้แนวคิดในมุมมองทางวิชาการที่ทำงานในองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา และแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ในแต่ละประเด็นคำถามของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 ท่าน ได้ให้ความคิดเห็นโดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. สรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงหลักการแนวคิดของสมรรถนะที่เกิดจากการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนำหลักการของสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เหมาะสมมาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบของสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเป็นองค์กรวิจัยและพัฒนาที่ได้รูปแบบสมรรถนะในการบริหารจัดการในองค์กร รูปแบบสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) เป็นรูปแบบสมรรถนะที่ได้จากการกำหนดเฉพาะกลุ่มงานในหน่วยงานให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่องค์กรวิจัยและพัฒนา (Research and development organization) ที่ทำให้หน่วยงาน ผู้บริหารบุคลากรภายใน สามารถนำข้อมูลหรือข้อค้นพบต่าง ๆ จากการวิจัยไปใช้ประกอบในการแก้ปัญหา กำหนดนโยบายพัฒนาสถาบัน หรือตัดสินใจในภาวะการณ์ต่าง ๆ เป็นการส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรวิจัยและพัฒนาที่มีรูปแบบสมรรถนะในการบริหารจัดการประกอบด้วย รูปแบบสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) เป็นรูปแบบสมรรถนะที่ได้จากการกำหนดเฉพาะกลุ่มงานในหน่วยงานให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ โดยผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นประเด็นคำถามสาม ประเด็นหลัก ๆ ที่ครอบคลุมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และทำการสรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งห้าท่าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา	<p>องค์กรวิจัยและพัฒนาในระดับองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> ถ้าจะพัฒนาองค์กรต้องพัฒนาทักษะการทำงานวิจัยเพราะธุรกิจด้านอัญมณีมีกระบวนการที่มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและเป็นสิ่งสำคัญ ฝั่งองค์กรจะต้องมีการแยกแต่ละแผนก ทักษะและความสามารถของนักวิจัยและพัฒนา องค์กรต้องมีความเข้าใจในสมรรถนะของคนหรือลักษณะเฉพาะขององค์กรที่ให้บริการและสนองตอบต่อภาครัฐและภาคเอกชน การเพิ่มสมรรถนะทางการแข่งขันและสมรรถนะในการดำเนินธุรกิจ ความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งที้องค์กรต้องรู้ว่าตนเองมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน <p>องค์กรวิจัยและพัฒนาในระดับบุคลากร</p> <ol style="list-style-type: none"> การทำวิจัยควบคู่กับการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ต้องมีแยกสายการวิจัยออกจากการให้บริการก็จะสามารถแยกสมรรถนะแยกภารกิจการงานของแต่ละคน และของแต่ละกลุ่มได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่ง โครงสร้างขององค์กรต้องชัดเจน สมรรถนะของบุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะมองไปข้างหน้า ทักษะการแก้ปัญหาจำเป็นต้องมีสำหรับการเป็นนักวิจัย เพื่อนำปัญหามาพัฒนาในงานขององค์กร ทักษะและความสามารถของนักวิจัยและพัฒนา ๆ ซึ่งส่วนที่จำเป็นต้องพัฒนาอันดับแรกก็คือ ด้านการวิเคราะห์ วิจัยสิ่งใหม่ ๆ ที่เกื้อหนุนในแง่ของธุรกิจอัญมณี

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. แนวคิดการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยหลักการ สมรรถนะ	<p>1. การพัฒนาบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลัก หากจะเป็นองค์กรยั่งยืน ได้ควรต้องมีเจ้าหน้าที่ที่เป็นนักวิจัย การพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักวิจัยเพื่อเป็นการทดแทนที่ปรึกษา ภายนอก</p> <p>2. การพัฒนาบุคลากรสำหรับสมรรถนะทางการบริหาร การพัฒนาโดยอาศัยกลยุทธ์ ความชำนาญ ความเข้าใจ และการ สอนงานจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสอนงานซึ่งในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ความใกล้ชิดหรือการพัฒนาอย่างใกล้ชิดทำให้ มีความเข้าใจในตัวบุคคลของแต่ละส่วนงาน</p> <p>3. การพัฒนาบุคลากรสำหรับสมรรถนะในหน้าที่งาน 3.1 กระบวนการรับคนเข้าทำงาน ในแต่ละตำแหน่งงานต้อง ให้ตรงกับลักษณะงาน 3.2 ทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคลที่อยู่ในตำแหน่ง งานและอยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ</p>
3. แนวคิดการพัฒนา สมรรถนะในองค์กรที่บริหาร จัดการด้านอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับ	<p>สมรรถนะหลักกับการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม</p> <p>1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบัน ฯ กับผู้ประกอบการ ที่เกิดจากความไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ระหว่างสถาบัน ฯ และ ผู้มาใช้บริการ (ผู้ประกอบการ)</p> <p>2. การสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในการบริการให้เป็น ที่ยอมรับในสถาบันวิจัยและพัฒนาต่อบุคคลภายนอก</p> <p>3. ต้องเพิ่มการให้บริการงานวิชาการที่ครอบคลุม แพร่หลาย และตรงกับความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรม</p> <p>4. การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรเพื่อปรับปรุงเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เพราะ เมื่อมีความชัดเจนในการจัดโครงสร้าง ขององค์กรแล้ว การกำหนด Job specification ก็สามารถคัด บุคลากรให้ตรงกับสายงานได้</p>

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
	5. การมองทิศทางขององค์กรที่มีความท้าทาย ในการเป็นองค์กรเฉพาะทาง
	6. การเป็นศูนย์กลางในการทำงานเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะทางการบริหารกับการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม
	1. การกำหนดลักษณะของงานให้ตรงและชัดเจนกับตำแหน่งงานเพื่อการพัฒนาในงานที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อองค์กร
	2. องค์กรต้องเปลี่ยนแนวความคิดการบริหารจากที่เคยเป็นมาก่อน
	3. ต้องเป็นผู้นำในด้านยุทธศาสตร์เชิงรุก และหาแนวร่วมที่เป็นภาคเอกชนเข้าร่วมกิจกรรม Road map เพื่อต่อยอดให้กับภาครัฐกิจ
	สมรรถนะประจำกลุ่มงานกับการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม
	1. การให้ทุนสำหรับนักวิจัยของสถาบัน ฯ และการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการศึกษาต่อเพื่อการพัฒนา และเพิ่มศักยภาพรวมถึงการสร้างบุคลากรที่ตรงกับความต้องการและความสำคัญของภารกิจหน่วยงาน
	2. สถาบัน ฯ เป็นองค์กรเฉพาะทางมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงมีโอกาสที่เหนือกว่าในหลาย ๆ ด้าน

การขยายความตามประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากบุคลากรของสถาบันการศึกษาสามารถให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากร ในมุมมองทางวิชาการที่ทำงานในองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาได้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญนี้เป็นบุคลากรประจำของสถาบันการศึกษาที่มีคุณวุฒิและดำรงตำแหน่งทางวิชาการ รวมถึงเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการศึกษาวิจัยและพัฒนาที่จะเป็นประโยชน์ต่อด้านอณุมณีและเครื่องประดับ ตามประเด็นในการสัมภาษณ์ ทั้งหมด 3 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

ประเด็นคำถามที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา แต่ละท่านมีความคิดเห็นตาม

ประเด็นคำถามดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 “สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นองค์การมหาชน ดังนั้น งานหลักคือ งานวิจัยและการให้บริการ การตรวจสอบอัญมณี ตรวจวิเคราะห์ แต่จะเน้นการบริการเป็นหลัก ซึ่งงานวิจัยจะใช้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ถ้ามองเรื่องของงานบริการวิชาการ หรืองานวิเคราะห์ บุคลากรที่เข้าต้องมีความเข้าใจมีความรู้ความสามารถในเรื่องของอัญมณีและเครื่องประดับพอสมควร ถ้าเทียบด้านสมรรถนะในการทำงานของสถาบัน GIT ถ้าเทียบกันก็มีมาตรฐานการทำงานคล้าย ๆ กับของสถาบันแห่งหนึ่งในอเมริกา ฉะนั้นบุคลากรที่เข้ามาทำงานก็ต้องมีมาตรฐานการทำงานเทียบเท่าของสถาบันนั้น ๆ ซึ่งค่อนข้างจะมีความรู้ความสามารถค่อนข้างสูง และใช้คนค่อนข้างมาก เนื่องจากมีความหลากหลายจะมีทั้งนักวิทยาศาสตร์ ช่างเทคนิคต่าง ๆ และยังมีกรอบเกี่ยวกับด้านการออกแบบ ดังนั้นบุคลากรจึงมีความหลากหลาย ถ้าพิจารณาเรื่องสมรรถนะก็ต้องแยกเป็นแต่ละฝ่าย แต่ละหน้าที่ว่าควรจะมีสมรรถนะอย่างไร ซึ่งจริง ๆ แล้ว เราต้องดูโครงสร้างขององค์กรก่อนแบ่งเป็นที่ฝ่าย แต่ละฝ่ายมีหน้าที่อะไรบ้าง และมีจำนวนบุคลากรเท่าไร หลังจากนั้นจึงดูสมรรถนะหลัก และสมรรถนะรองของแต่ละฝ่าย ว่าเป็นอย่างไร โดยดูบริบทขององค์กรเป็นสำคัญ

ในพื้นที่ฐานของการให้บริการต้องมีองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา ก็คืองานวิจัยต้องทำควบคู่กับการให้บริการเพราะธุรกิจด้านอัญมณีมีขบวนการที่มีการปรับปรุงคุณภาพอยู่ประจำเพราะฉะนั้นส่วนหนึ่งในการทำงานก็คืองานวิจัย ซึ่งจะแตกต่างกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัยทั่วไป เขียนเป็นโครงการและเผยแพร่ แต่เป็นการวิจัยระหว่างการทำงาน ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นที่ปรึกษาภายนอก สถาบันมากกว่า จากที่สังเกตในส่วนของสถาบันเอง ไม่มีใครเป็นนักวิจัย ส่วนใหญ่จะเป็นนักวิทยาศาสตร์ หรือเป็นด้านช่างเทคนิคแต่จะมีทีมที่ปรึกษาที่เป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัยและจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาแนะนำแนวทาง ถ้าจะพัฒนาองค์กรคงต้องพัฒนาทักษะการทำงานวิจัยด้วย แต่ด้วยหน้าที่ประจำที่มากทำให้สังกมมองว่าสถาบัน ๆ ทำงานคิดวัตถุประสงค์หรือไม่ควรที่จะมุ่งเป้าหมายในเรื่องของการวิจัยและพัฒนามากกว่า แต่เนื่องจากสถาบันเป็นองค์การมหาชน ซึ่งทำให้มีค่าใช้จ่ายในการทำงานจึงจำเป็นต้องมีรายได้เพื่อเลี้ยงตัวเอง แม้จะขัดแย้งในเรื่องของการดำเนินงาน และนโยบาย และแม้จะมีงบประมาณที่ภาครัฐสนับสนุนแต่ก็ไม่เพียงพอในการดำเนินงาน หากมองในระยะยาวภาครัฐคงไม่สามารถสนับสนุนได้ตลอด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหารายได้เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานด้วยตัวเอง ถ้าจะให้มีความชัดเจนมากขึ้นต้องแยกสายการให้บริการ และการวิจัยออกจากกันให้ชัดเจน ถ้ามีการแยกกลุ่มก็จะสามารถแยกสมรรถนะการทำงานของแต่ละกลุ่มได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งการจัดโครงสร้างขององค์กรต้องชัดเจน ควรมีการแยกภารกิจของแต่ละคนให้ชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 1 กันยายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 “ทุกองค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่า แต่ละองค์กรจัดตั้งขึ้นเพื่ออะไร ในส่วนของการวิจัย ฯ ในส่วนของฟังก์ชันที่จะต้องแยกแต่ละแผนก ทักษะและความสามารถของนักวิจัยและพัฒนา ฯ ซึ่งส่วนที่จำเป็นต้องพัฒนาอันดับแรกก็คือ ด้านการวิเคราะห์วิจัยสิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวพันในแง่ของธุรกิจอัญมณี ส่วนที่ 2 ก็คือเรื่องของการพัฒนาด้านเครื่องประดับ เช่น การออกแบบ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น โลหะที่ใช้ในการผลิตอัญมณีที่ไม่จำเป็นต้องเป็นโลหะที่มีราคาสูงเสมอไป แต่มีคุณสมบัติที่สามารถนำมาใช้ผลิตอัญมณีได้ ส่วนการออกแบบอยากให้มีการกระจายไปสู่ต่างจังหวัด เช่น จังหวัดจันทบุรี ซึ่งปัจจุบันส่วนใหญ่คนในท้องถิ่นมีรายได้อาจการรับจ้างผลิตอัญมณีจึงควรมีการส่งเสริมให้คนในท้องถิ่นได้มีธุรกิจเป็นของตัวเองด้วยศักยภาพที่มีอยู่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13 “องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะของตนหรือที่เรียกว่า Character จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความเข้าใจในสมรรถนะของตนว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร เมื่อเข้าใจว่าองค์กรเป็นอย่างไรในการทำตัวชีวิตก็จะรู้ว่าบทบาทที่แท้จริงในการเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาต้องเป็นแบบไหน ในขณะที่เดียวกันในส่วนของสถาบัน ฯ เองมีความเป็นภาครัฐและเป็นภาคธุรกิจ ซึ่งต้องทำให้ได้ทั้งสองส่วน สำหรับสมรรถนะขององค์กร ในความคิด มี 2 ส่วนที่สำคัญคือ การเพิ่มสมรรถนะทางการแข่งขันและสมรรถนะในการดำเนินทางธุรกิจ สำหรับภาครัฐในระดับนานาชาติ และสำหรับในส่วนของสมรรถนะบุคลากร Human competency มี 3 ส่วนที่สำคัญ คือ 1) Vision ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะมองไปข้างหน้าเพื่อองค์กร 2) Solving problem ทักษะการแก้ปัญหาซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้โดยไม่สามารถหาได้จากการเรียนการสอน แต่จำเป็นต้องสั่งสมเป็นประสบการณ์ หรือต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงานและใช้ควบคู่กันไป 3) Expert character ความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งที้องค์กรต้องรู้ว่าตนเองมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จำเป็นต้องนำออกมาใช้และพัฒนาตลอดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเราต้องทำงานให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาในขณะที่เดียวกัน จำเป็นที่ต้องทำองค์กรให้เป็นธุรกิจ ซึ่งสถาบัน ฯ กำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้ และโดยทั้งสามส่วน ต้องมีมาจากวิสัยทัศน์อันดับแรก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 14 “เนื่องจากภารกิจของสถาบันเป็นองค์กรที่ต้องตรวจสอบ และวิจัยอัญมณี ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานของอุตสาหกรรมอัญมณี ดังนั้นบุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการ Matching ทางธุรกิจภาคอุตสาหกรรม เพื่อต่อยอดอุตสาหกรรม แต่ในปัจจุบันนักวิจัยจะวิจัยตามสมมุติฐานตามทฤษฎี ซึ่งอุตสาหกรรมไม่สามารถนำไปต่อยอดได้

แนวทางการวิจัยในปัจจุบันต้องอาศัยภาคอุตสาหกรรมมาเป็นพันธมิตรตั้งแต่ต้น ซึ่งนักวิจัยต้องสร้างพันธมิตรให้เป็น สำหรับจุดอ่อนของนักวิจัยที่พบ ก็คือ ไม่ค่อยให้ความสำคัญ

ต่อพันธมิตร เช่น เมื่อตั้งโจทย์ที่ต้องการแล้ว แต่ข้อมูลที่น่ามายังไม่ได้คลิก หรือคัดกรองอย่างละเอียดรอบคอบ นั้นหมายถึงตัวนักวิจัยต้องเข้าถึงปัญหาหรือโจทย์อย่างแท้จริง โดยต้องอาศัยสัมพันธภาพระหว่างภาคอุตสาหกรรมที่เป็นพันธมิตร อาจเป็นการประชุมร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ปัญหาอีกอย่างขององค์กรก็คือ การขาดบุคลากรที่เป็นนักวิจัยและต้องอาศัยนักวิจัยจากภายนอกองค์กรอาจเกิดความไม่ชอบธรรมในอนาคต และไม่สามารถพึ่งพาได้ในระยะยาว

นอกเหนือจากการวิจัยเรื่องวัสดุศาสตร์เพียงอย่างเดียว หากสามารถทำการวิจัยด้านการตลาดควบคู่ไปด้วยก็จะเป็นช่องทางหนึ่งเพื่อเสริมศักยภาพในงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกแนวทางการแก้ปัญหาเรื่องบุคลากรที่ขาดแคลนอีกทางหนึ่งก็คือ การทำการวิจัยร่วมกับทางสถาบันการศึกษา แทนการทำวิจัยแบบใช้หน่วยงานภายนอก เพียงอย่างเดียวซึ่งจะทำให้องค์กรเสียประโยชน์ ซึ่งทางองค์กรควรจัดหาบุคลากรเพื่อเข้ารับการศึกษาหรือการฝึกอบรมโดยตรงกับสถาบันการศึกษาด้วยเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรด้านวิจัยได้เพิ่มทักษะมากยิ่งขึ้นในทางปฏิบัติจริงไม่ใช่โดยทฤษฎี

ส่วนการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะควรเน้นในเชิงความรู้ หรือเป็นผู้นำในเรื่องของตลาดอัญมณีว่าควรจะมีแนวโน้มไปทางไหน เนื่องจากปัจจุบันการตรวจสอบอัญมณีสามารถทำได้โดยองค์กรของเอกชน หรือห้อง Lab ของสถาบันการศึกษาที่มีเครื่องมือตรวจสอบพร้อมให้บริการอยู่จึงทำให้องค์กรมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นในขณะที่ประเทศไทยเองยังไม่มีองค์กรไหนที่เป็นผู้นำ แนวนโยบายด้านอัญมณีว่าจะไปในทิศทางใด ควรเจาะลึกตลาดอัญมณียังไง เป้าหมายการตลาดควรเป็นแบบไหน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร

อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นตัวชี้วัดศักยภาพขององค์กรก็คือ บุคลากรทางการวิจัยต้องมีข้อมูลเชิงวิชาการที่ตีพิมพ์เป็นเอกสารทางวิชาการออกมาเผยแพร่ นักวิจัยต้องเพิ่มทักษะในการติดต่อสื่อสารการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเพิ่มบทบาทในเชิงรุก อาจมีการประสานงานกับองค์กรอุตสาหกรรมอัญมณี หรือผู้ประกอบการอัญมณี เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นระหว่างองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาตีพิมพ์เอกสารทางวิชาการ

การสร้างผลงานเป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร หากองค์กรไม่มีผลงานออกมาเผยแพร่ต่อสาธารณะก็จะเป็นการยากที่จะดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานให้กับองค์กร อีกทั้งตัวบุคลากรที่เป็นนักวิจัยเองก็ต้องมีทักษะหลายด้านเพื่อส่งเสริมองค์ความรู้และต่อยอดในงานวิจัยได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่านักวิจัยที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีความรู้ทั้งด้านวิชาการ การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีที่หลากหลาย และสามารถตีพิมพ์เอกสารออกเผยแพร่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 14 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 15 “เนื่องจากสถาบันอัญมณี ก่อตั้งด้วย พรบ. พิเศษ วัตถุประสงค์ก็คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับอัญมณี โดยการสร้างมาตรฐานในการตรวจสอบคุณภาพของอัญมณี ให้เป็นที่ยอมรับในตลาดโลก ซึ่งจะเห็นได้ว่าประเทศไทยเป็น Trading hub ในด้านหินสี ดังนั้นเพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานของสถาบัน GIT จึงถูกตั้งขึ้นเป็นองค์กรมหาชน ซึ่งความแตกต่างของรัฐวิสาหกิจ และมหาชนเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า รัฐวิสาหกิจจะเน้นในเรื่องการแสวงหารายได้ แต่ถ้าเป็นองค์กรมหาชน เป้าหมายคือทำให้บริการกับประชาชน ดังนั้นตัวชี้วัดหรือ KPI จะอยู่ที่การให้บริการต่อภาคสังคมเป็นหลัก

เมื่อมีหน้าที่ให้บริการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลด้านอุตสาหกรรมอัญมณีในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านตรวจสอบวัตถุดิบ ด้านการตลาด และด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งในส่วนนี้จำเป็นต้องพึ่งนักวิจัยที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่อาจจะต้องอาศัยบุคลากรจากสถาบันการศึกษาเข้ามาช่วย หรือองค์กรของต่างประเทศ ทั้งนี้ตัวบุคลากรของสถาบัน ๆ เองต้องมีทักษะในด้านการตลาดพอสมควร เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์จะต้องได้รับมาตรฐานในการตรวจสอบ ซึ่งก็เป็นหน้าที่ของสถาบัน ๆ ที่ต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ประกอบการเพื่อสร้างมูลค่าในตัวสินค้า ทั้งนี้การตั้งมาตรฐานของสถาบัน ๆ ต้องเป็นไปด้วยความเที่ยงตรงแม่นยำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 15 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2558)

ประเด็นคำถามที่ 2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักการสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา แต่ละท่านมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 “หากองค์กรแยกการทำงานอย่างชัดเจน ส่วนที่เป็นนักวิจัยงานตามหน้าที่ และงานธุรการเอกสารทั้งหลาย หากแยกได้ชัดเจนการพัฒนาก็จะง่าย คนที่อยู่ในองค์กรส่วนใหญ่จบปริญญาตรีและปริญญาโท สิ่งที่จะพัฒนาได้ คือ การพัฒนาในลักษณะของ การจัดฝึกอบรม สำหรับผู้ที่จะเป็นนักวิจัยได้นั้นจะต้องจบปริญญาเอก เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการวิจัย แต่ถ้าหากเป็นนักวิจัยเราจะสามารถพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมได้มากขึ้นอีกระดับหนึ่ง สิ่งที่น่าห่วงในอนาคต คือ ที่ปรึกษาในปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัย หากเกษียณจะขาดการทดแทนสิ่งที่จำเป็นจะต้องพัฒนา คือ พัฒนาคู่มือให้แก่นักวิจัยเพื่อสามารถทดแทนบุคลากรที่ขาดแคลน หากจะเป็นองค์กรที่ยั่งยืนได้ ควรจะต้องมีเจ้าหน้าที่ที่เป็นนักวิจัย หรือนักวิทยาศาสตร์ที่อยู่ประจำในองค์กร เพื่อพัฒนางานวิจัยต่อไป ซึ่งทุกวันนี้องค์กรต้องอาศัยการสนับสนุนจากทางกระทรวงพาณิชย์ เพื่อผลิตนักร้องแบบ นักพัฒนาให้กับองค์กร ปัญหาขององค์กรก็คือไม่ได้รับการสนับสนุนการให้ความรู้และพัฒนาบุคลากร ในขณะที่สถาบันแห่งหนึ่งในอเมริกา มีผู้สนใจมาเรียนมากมาย แต่ สถาบัน GIT กลับไม่ได้รับการตอบรับ แสดงว่าความน่าเชื่อถือในระดับนานาชาติยังไม่มี ซึ่งปัญหานี้ทางสถาบัน ๆ ต้องนำมาคิดวิเคราะห์หาสาเหตุ และแก้ไขปัญหาคต่อไป โดยต้อง

ทำแผนปรับโครงสร้างขององค์กรใหม่ พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงความเชื่อมั่นในสถาบันเอง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 1 กันยายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 “กระบวนการรับคนเข้ามาทำงานภายในองค์กร สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ทักษะคิดในการทำงานของแต่ละบุคคล และสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรควรมีสมรรถนะที่หลากหลาย ที่สามารถทำงานหลักและงานรอง รวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายได้ หากองค์กรมีการวางแผนในการกำหนดสมรรถนะของบุคลากร Job description หรือ Job specification ที่มีความชัดเจนจะทำให้การวางแผนอัตรากำลังคนที่เพียงพอต่องาน และงานที่จะขยายในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ หากองค์กรมีการคัดกรองบุคลากรในการทำงานก่อน ในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะในเรื่องต่าง ๆ ก็จะช่วย หากองค์กรไม่กำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ตรงกับงานที่ทำ อาจจะต้องใช้เวลาในการพัฒนา และอาจจะต้องเสียทรัพยากรในส่วนต่าง ๆ มากเกินความจำเป็นหัวใจสำคัญก็คือการรับคนให้ตรงกับงาน ต่อมาก็คือการพัฒนาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ การที่บัณฑิตสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาต่าง ๆ โดยไม่มีประสบการณ์มาก่อนหรือมีทักษะในการทำงานมาก่อนในสายงานนี้ ซึ่งเป็นสายงานเฉพาะทาง ซึ่งต้องให้ความเข้าใจในขั้นพื้นฐานก่อนจบการศึกษา ส่วนในเรื่องของเทคนิคขั้นสูงในงานวิจัย จะมีข้อจำกัดในเรื่องมือ เนื่องจากเทคโนโลยีมักเปลี่ยนแปลงไปเสมอ ทันสมัยมากขึ้น ต้องพัฒนาในเรื่องของงานหลักก่อน ส่วนเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมให้สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติเพราะในปัจจุบันเด็กยุค Generation Y หรือ Generation Z มักมีปัญหาเรื่องการสื่อสารค่อนข้างมาก เนื่องจากเด็กยุคใหม่จะสื่อสารเข้าใจแต่เฉพาะกลุ่ม แต่ไม่สามารถสื่อสารให้เข้าใจหรือเป็นที่ยอมรับในสังคมทั่วไปได้ รวมถึงความเห็นชอบหรือเห็นด้วยกับเราเพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน รวมถึงผู้บริหารในระดับต้นและระดับกลางด้วยที่ต้องเข้าใจในลักษณะของเด็กยุคปัจจุบัน ปัญหาปัจจุบันในการทำงานในองค์กรก็คือการสื่อสาร ซึ่งอาจไม่เข้าใจตรงกันอันเนื่องมาจากแนวคิดด้วยวัยที่ต่างกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13 “สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักการสมรรถนะนั้นที่สำคัญต้องอาศัยกลยุทธ์ (Strategy) ความชำนาญตลอดจนความเข้าใจ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการ Coaching ซึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ความใกล้ชิดหรือการพัฒนาที่อาศัยความใกล้ชิดกันจะทำให้มีความเข้าใจในตัวบุคคลของแต่ละส่วนงานมากกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 14 “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการศึกษาอบรมเพิ่มขึ้น แต่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรที่มี

ความสามารถยังคงอยู่กับองค์กรก็คือ ระบบโครงสร้างขององค์กรเอง ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้สร้างผลงานด้วยตัวเอง สามารถสร้างอาชีพและรายได้ เพื่อเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ในส่วนของการประเมินที่ใช้ระบบเดิม (กพร.) คือเป็นการควบคุมให้ปฏิบัติตาม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในองค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วจะเห็นได้ว่านักวิจัยที่เก่งมักจะมีคามเชื่อมั่นในตัวเองสูง ไม่ชอบถูกควบคุม และเนื่องจากองค์กรจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการ ดังนั้นหากการประเมินโดยให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้ประเมินโดยอาศัยแบบประเมินเป็นตัวควบคุมจะทำให้องค์กรได้รับทราบถึงผลลัพธ์ที่ถูกต้องมากกว่าเพราะการประเมินสามารถปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดในการประเมินได้ตามลักษณะงานและความคาดหวังที่ได้รับ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 14 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 15 “บุคลากรในองค์กรหรือ บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถส่วนใหญ่จะออกไปทำงานให้กับหน่วยงานเอกชน เนื่องจากมีผลตอบแทนที่สูงกว่า และมีโอกาสเติบโตในสายงานด้านนี้มากกว่าจึงจะเห็นได้ว่าบุคลากรที่ยังอยู่กับองค์กร ส่วนใหญ่จะเป็นเพราะยังมีผู้บริหารที่ให้ความเคารพที่ร่วมก่อตั้งองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีมากกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 15 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2558)

ประเด็นคำถามที่ 3 แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรที่บริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษาแต่ละท่านมีความคิดเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 “อย่างที่ทราบกันแล้วว่า ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีหลายองค์กร ทั้งสมาคมอัญมณี และสมาคมผู้ค้าอัญมณี แต่องค์กรที่เป็นภาควิชาการก็จะเป็นสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นหลัก แนวทางการพัฒนาบุคลากร อย่างแรกต้องแยกหน้าที่หลักของตัวบุคลากรให้ชัดเจน ทั้งที่เป็นนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ในส่วนของการพัฒนาองค์กร สิ่งที่ยังขาดก็คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบัน ๆ กับผู้ประกอบการที่เกิดจากความไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ระหว่างสถาบัน ๆ และผู้มาใช้บริการ (ผู้ประกอบการ) ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะมองในเรื่องของผลประโยชน์ทางด้านธุรกิจมากกว่ามองในเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ อย่างแรกต้องแยกภารกิจของสถาบัน ๆ ก่อน โดยเน้นในเชิงรุกมากขึ้น สำหรับภารกิจหลักของสถาบัน ๆ ก็คือการวิจัยและพัฒนา ส่วนการบริการด้านออกใบรับรอง ๆ ซึ่งเป็นภารกิจรอง

ปัญหาของสถาบัน ๆ ส่วนใหญ่แล้วเกิดจากการขาดแคลนบุคลากรที่เป็นนักวิจัย แนวทางที่จะพัฒนาบุคลากรได้ก็คือต้องสร้างนักวิจัย และสร้างแรงจูงใจให้นักวิจัยอยู่กับสถาบันได้นาน สร้างความมั่นใจให้กับนักวิจัยในตัวสถาบัน ๆ การให้ทุนวิจัยให้นักวิจัยอาจเป็นส่วนหนึ่งในการ

แก้ปัญหานี้ได้ เนื่องจากการให้ทุนจะมีเงื่อนไขในการใช้ทุนให้กับสถาบัน ๆ หรือการให้โอกาสแก่บุคลากรที่มีอยู่ในสถาบันให้ได้รับโอกาสในการเรียนต่อเพื่อเป็นนักวิจัยต่อไป ปัญหาอีกอย่างหนึ่งของสถาบัน ๆ ก็คือผลตอบแทนของแต่ละแผนก แต่ละฝ่ายที่มองว่าไม่ยุติธรรม ซึ่งไม่สามารถชี้วัดได้ว่าแต่ละบุคคลมีสมรรถนะในการทำงานมากน้อยต่างกันแค่ไหน

สรุปแล้วสิ่งที่ต้องพัฒนาอันดับต้น ๆ ก็คือการวางแผนระยะยาว โดยการสร้างนักวิจัยให้กับสถาบัน ๆ และปลูกฝังให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่วนแผนระยะสั้นคือ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถาบันได้มีโอกาสในการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีคุณภาพต่อไป

โดยภาพรวมของสถาบัน ๆ การกิจหลักของสถาบัน ๆ ตามนโยบายควรที่จะเน้นไปในเรื่องของการวิจัยและพัฒนา หากจะมองด้านสมรรถนะที่เป็นตัวชี้วัดควรเน้นไปที่งานวิจัยและพัฒนา ซึ่งทางสถาบันควรสร้างความเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก สร้างภาพลักษณ์ของสถาบันให้เป็นที่ยอมรับ โดยการสำรวจความพึงพอใจจากกลุ่มผู้ใช้บริการภายนอกสถาบัน ๆ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 1 กันยายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 “หากองค์กรมีนักวิจัยเป็นของตนเองแทนที่จะใช้นักวิจัยจากภายนอก ก็จะเป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืนในอนาคต และมีโอกาสในการศึกษาปัญหาจากองค์กรหรือผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมอัญมณีมากขึ้น อาจจะทดลอง 20-30% ในส่วนงบประมาณของการวิจัย อาจจะได้ผลดีกว่า ส่วนใหญ่จะเห็นว่าองค์กรมีการวิจัยในส่วนของ การตลาดเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งควรจะเน้นการวิจัยในเรื่องของคุณภาพของอัญมณี

ในส่วนของ การกระจายความรู้ น่าจะเป็นหน้าที่หลักขององค์กร บริการวิชาการไปสู่ผู้ประกอบการ แต่ปัจจุบันยังกระจุกตัวอยู่อย่างเช่น จังหวัดจันทบุรี ซึ่งเป็นแหล่งผลิตพลอยสีจะมองเห็นปัญหาของผู้ประกอบการอัญมณี บัณฑิตที่จะทำให้พลอยสีของจันทบุรีเป็นฐานผลิตต่อไป ก็คือ วัตถุดิบที่เข้ามา ช่างฝีมือ ช่างเจียรไนและปัจจัยเหล่านี้เริ่มไม่แข็งแรง และไม่ใช่อ้อได้เปรียบอีกต่อไป เช่นวัตถุดิบ ที่ปัจจุบันสามารถหาซื้อได้หลายที่ในต่างประเทศ ทำให้ถูกแชร์ส่วนแบ่งไปค่อนข้างมาก เช่น แอฟริกา ก็มีเหมืองพลอย แต่ในประเทศไทยยังเน้นขายเฉพาะวัตถุดิบเท่านั้น ถ้าเราไม่มีวัตถุดิบที่เพียงพอต่อไปในอนาคต จันทบุรีอาจจะไม่ใช่ศูนย์กลางการผลิต

มุมมองในการพัฒนาของสถาบัน ๆ ในเรื่องของการก่อตั้งองค์กรที่มีมานาน ต้องมองถึงปัญหาจริง ๆ ขององค์กรว่าคืออะไร แล้วนำมาปรึกษาเพื่อปรับปรุงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ พันธกิจต่อไป เมื่อมีความชัดเจนในการจัด โครงสร้างขององค์กรแล้ว การกำหนด Job specification เนื่องจากตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งมีลักษณะที่ต่างกัน ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับสายงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละคน ในส่วนของผู้บริหารขององค์กร หากเป็นผู้บริหารที่เป็นคนนอกก็จะได้มุมมองอะไรที่ใหม่ ด้านทักษะในด้านการบริหารควรได้รับ

การเข้าอบรมก่อน

โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารถูกคัดเลือกจากบุคลากรในระดับปฏิบัติการ เนื่องจากมีความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานมาก่อน แต่ทั้งนี้ก็ต้องได้รับการอบรมในการบริหารควบคู่ไปด้วย เพราะถึงแม้จะมีความรู้ความเข้าใจในสายงานปฏิบัติมาก่อน แต่ทักษะด้านการบริหารจะไม่เหมือนกันกับสายงานปฏิบัติ ซึ่งจะสำคัญกว่าเนื่องจากเป็นทักษะเฉพาะทาง

ในส่วนของสายการปฏิบัติ ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายออกใบรับรอง ฯ ส่วนใหญ่นักศึกษาที่จบทางด้านนี้โดยตรง ควรสนับสนุนให้ได้รับการอบรมเพิ่มเติมสายงานในสถาบันวิจัยและพัฒนา อัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) อบรมอื่น ๆ บ้าง นอกเหนือจากสถาบันเดิม เพื่อเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรต่อไป

แนวทางในการพัฒนาบุคลากร สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ นักวิจัย ซึ่งควรได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาต่อ หรืออบรมความรู้เพิ่มเติม เนื่องจากองค์กรต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะความสามารถส่วนบุคคลเป็นส่วนใหญ่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13 “สมรรถนะในองค์กรที่บริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในความคิดที่สำคัญ มี 4 ประเด็นหลัก คือ

1. การมองทิศทางขององค์กรที่มีความท้าทาย (Challenge) ในความเป็นองค์กรเฉพาะทาง
2. การเป็นศูนย์กลาง (Trade center) ในการทำงานเชิงรุก การทำงานเชิงธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ถ้าองค์กรต้องการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรที่บริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ต้องเปลี่ยนแนวคิด (Paradigm) การบริหารจัดการที่เคยเป็นมาก่อนให้ได้
4. โอกาส มองว่าสถาบัน ฯ มีโอกาสเหนือกว่าในหลาย ๆ ด้าน และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการที่จะพัฒนาไม่ใช่เรื่องยาก ที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดโดยสรุป สถาบัน ฯ อยู่ในรูปของรัฐ มีการบริหารจัดการในรูปแบบรัฐ แต่บริบทของการปฏิบัติจำเป็นต้องหารายได้เพื่อองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพที่สูงขึ้นในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 14 “ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ไม่ชัดเจนอีกอย่างหนึ่งก็คือ การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย เมื่อผู้บริหารเปลี่ยนวิสัยทัศน์เปลี่ยน ทำให้ไม่มีความมั่นคงในด้านนโยบายการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังไม่มีค่านาเชื่อถือ ผู้บริหารที่น่าเชื่อถือต้องมีความมุ่งมั่นชัดเจนในนโยบายการบริหาร เมื่อมีนโยบายออกมาแล้วต้องปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น

เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้กับองค์กร ทั้งนี้การขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจต้องอาศัยการ Coaching จากหน่วยงานภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ (Process consultation) โดยศึกษาโครงสร้างการบริหารจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

อุตสาหกรรมอัญมณีเป็นอุตสาหกรรมใหญ่ที่มีมูลค่าสูง แต่ปัญหาใหญ่ที่ทำให้กระทบต่อภาคธุรกิจก็คือการจัดการ โครงสร้างการบริหารสถาบันอัญมณี ฯ เป็นองค์กรที่เหมาะสมในการเป็นศูนย์กลางในการประสานงานและวางยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน ถึงแม้ประเทศไทยจะมีองค์กรที่ทำหน้าที่คล้ายกับสถาบัน ฯ แต่ข้อได้เปรียบของสถาบัน ฯ ก็คือมีภาครัฐให้การสนับสนุนในด้านนโยบาย ทำให้อำนาจในการต่อรองมีสูงกว่าภาคเอกชน ดังนั้นการขับเคลื่อนนโยบายจึงเป็นไปได้มากกว่า ทั้งนี้สถาบัน ฯ ต้องเป็นผู้นำในด้านยุทธศาสตร์เชิงรุก และหาแนวร่วมที่เป็นภาคเอกชน เข้าร่วมกิจกรรม Road map เพื่อต่อยอดให้กับภาคธุรกิจในอนาคตต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 14 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2558)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 15 “ด้านการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อส่งเสริมการส่งออก ในแต่ละปี ผลประกอบการของธุรกิจอัญมณีอยู่ในอันดับต้น ๆ สืบเนื่องจากการได้รับการฝึกอบรมในด้านการตลาด และเทคโนโลยี และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับในตลาด ซึ่งในอุตสาหกรรมอัญมณี คุณภาพและมาตรฐานของสินค้าเป็นตัวชี้วัดมูลค่าและการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งแน่นอนว่าองค์กรที่ตรวจสอบจะต้องเป็นที่ยอมรับในระดับสากลด้วย ในประเทศไทยมีองค์กรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบอยู่หลายองค์กร ทั้งที่เป็นองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและองค์กรที่เป็นของเอกชน รวมไปถึงองค์กรของต่างประเทศที่เข้ามาตั้งองค์กรในประเทศไทย ซึ่งองค์กรเหล่านี้ก็จะมีจุดแข็งและจุดอ่อนต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทั้งนี้ยังมีภาครัฐที่ให้การสนับสนุนในด้านนโยบายและวางแผนพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาให้กับภาคธุรกิจ

แนวทางการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในด้านบุคลากรในองค์กร ความมั่นคงในงานเป็นสิ่งแรกที่ไม่ควรมองข้าม เนื่องจากบุคลากรที่มีความสามารถมักจะมีโอกาสก้าวหน้าสูง องค์กรที่มีความมั่นคงและมีองค์ประกอบพร้อมย่อมเป็นที่ต้องการสำหรับบุคลากรเหล่านี้ เมื่อองค์กรมีความมั่นคงย่อมมีศักยภาพที่จะคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และสามารถรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรได้อีกทั้งผู้บริหารเองก็ต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะมองหาโอกาสในการพัฒนาองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 15 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2558)

การวิเคราะห์ข้อมูลและข้อสังเกตสำคัญ

จากแนวคิดในมุมมองของนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นองค์การด้านการวิจัยและพัฒนา และแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) มีข้อสังเกตจากข้อมูลและการสัมภาษณ์ ดังนี้

- 1) การบริหารจัดการสมรรถนะสำหรับองค์กรวิจัยและพัฒนา
- 2) การบริหารจัดการยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กรด้วยหลักสมรรถนะ
- 3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- 4) ความศรัทธาและความเชื่อมั่นกับการพัฒนาสมรรถนะในองค์กร
- 5) สมรรถนะการปฏิบัติงานเชิงรุกเพิ่มศักยภาพองค์กรและ
- 6) หลักสมรรถนะกับการบริหารองค์กรแบบยั่งยืน โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการสมรรถนะสำหรับองค์กรวิจัยและพัฒนา

หากองค์กรคำนึงถึงการบริหารจัดการสมรรถนะที่เป็นส่วนผสมของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) พฤติกรรม (Behaviors) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพสูงเหมาะสมกับการเป็นองค์การด้านการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์กร โดยการคำนึงถึง การบริหารจัดการสมรรถนะ 6 กลุ่ม ที่ประกอบด้วย 1) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Self-management competency) 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหาร (Planning and administration competency) 3) สมรรถนะในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) 4) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) 5) สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication competency) และ 6) สมรรถนะความเป็นสากลระดับโลก (Global awareness competency) (Hellriegel et al., 2005)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงงานวิจัยว่าต้องทำควบคู่กับการให้บริการเพราะธุรกิจด้านอัญมณีมีขบวนการที่มีการปรับปรุงคุณภาพอยู่ประจำ พบว่า ส่วนหนึ่งในการทำงานก็คืองานวิจัย ซึ่งจะแตกต่างกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไปเขียนเป็นโครงการและเผยแพร่ แต่เป็นการวิจัยระหว่างการทำงาน ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นที่ปรึกษาภายนอกสถาบัน ๆ มากกว่า ในส่วนของสถาบัน ๆ เองไม่มีใครเป็นนักวิจัย ส่วนใหญ่จะเป็นนักวิทยาศาสตร์ หรือเป็นด้านเทคนิค แต่จะมีทีมที่ปรึกษาที่เป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัยและจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามาแนะนำแนวทาง ถ้าจะพัฒนาองค์กรคงต้องพัฒนาทักษะการทำงานวิจัยด้วย แต่ด้วยหน้าที่ประจำที่มากทำให้สังคมมองว่าสถาบัน ๆ ทำงานผิดพลาดประสงค์หรือไม่ ควรที่จะมุ่งเป้าหมายในเรื่องของการวิจัยและพัฒนามากกว่า แต่เนื่องจากสถาบันเป็นองค์การมหาชน ซึ่งทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการองค์กร แม้จะขัดแย้งในเรื่อง

ของการดำเนินงานและนโยบาย หรือแม้แต่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐแต่ก็ไม่เพียงพอในการดำเนินงาน หากมองในระยะยาวภาครัฐคงไม่สามารถสนับสนุนได้ตลอด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหารายได้เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานด้วยตัวเอง แต่ถ้าจะให้มีความชัดเจนในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานจำเป็นต้องแยกงานการให้บริการและการวิจัย ออกจากกันให้ชัดเจน ถ้ามีการแยกกลุ่มก็จะสามารถแยกสมรรถนะการทำงานของแต่ละกลุ่มได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งการจัดโครงสร้างขององค์กรต้องชัดเจน ควรมีการแยกภารกิจของแต่ละคนให้ชัดเจน

2. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กรด้วยหลักสมรรถนะ

ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสมรรถนะของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า มีความสามารถในการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ปัญหาด้านสมรรถนะจะมีมากหรือน้อยยังขึ้นอยู่กับปัจจัยย่อยอีกหลายประการ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการลงทุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนปัจจัยด้านวิชาการหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในนโยบายนั้น (วรเดช จันทรศร, 2554)

ข้อสังเกตจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในเรื่องการเพิ่มสมรรถนะทางการแข่งขันและสมรรถนะในการดำเนินทางธุรกิจ พบว่าถึงแม้ประเทศไทยจะมีองค์กรที่ทำหน้าที่คล้ายกับสถาบัน ฯ แต่ข้อได้เปรียบของสถาบัน ฯ ก็คือ มีภาครัฐให้การสนับสนุนในด้านนโยบาย ทำให้อำนาจในการต่อรองมีสูงกว่าภาคเอกชน ดังนั้นการขับเคลื่อนนโยบายจึงเป็นไปได้มากกว่า ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับสถาบัน ฯ ในการเป็นผู้นำในด้านยุทธศาสตร์เชิงรุก และการสร้างศักยภาพให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงการทำงานในระดับนานาชาติและการดำเนินงานต้องมองและคิดแบบธุรกิจและตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้สำหรับเป็นธงชัยในการบริหารและจัดการ หากสถาบัน ฯ เล็งเห็นและเข้าใจในศักยภาพและประสิทธิผลที่จะเกิดกับองค์กรก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ยากเกินความสามารถที่จะพัฒนาตนเองพัฒนาองค์กรให้ทัดเทียมกับนานาชาติในเรื่องของการให้บริการด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เพราะหากองค์กรสร้างมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับภายในและภายนอกประเทศในเรื่องของความถนัดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานโดยที่องค์กรตั้งปณิธานไว้ในการสร้างคน สร้างงานจากทรัพยากรที่เหนือกว่าในกลุ่มภาครัฐจะทำให้ภาครัฐมีธุรกิจที่เป็นต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำอย่างตลอดต่อเนื่องโดยไม่ขาดแคลนกับการเป็นศูนย์กลางในการทำงานเชิงรุก

3. การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาเป็นความสามารถขององค์กรที่จะใช้ทรัพยากรในการทำงานให้ได้ผล ซึ่งหากพิจารณาถึงเรื่องระบบการบริหารจัดการ ความเชื่อมโยงระหว่างมนุษย์ การเงินและทรัพยากร โครงสร้าง ซึ่งยังเชื่อมโยงถึงในเรื่องของภาวะผู้นำ การบริหาร แผนงาน การบริหารความสัมพันธ์ของผู้คนในองค์กรที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงของ

สถาบันต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (บรรจง อมรชีวิน, 2556)

จากประเด็นและข้อสังเกตที่ค้นพบจากที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงคือ ความเชี่ยวชาญ (Expert character) ขององค์กรว่าเป็นสิ่งที่องค์กรต้องรู้และเข้าใจในหน้าที่และบทบาทขององค์กร จำเป็นต้องนำออกมาใช้ พบว่า สถาบัน ฯ จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยสถาบัน ฯ ต้องทำงานให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา แต่ในขณะเดียวกันมีข้อสังเกตว่า สถาบัน จำเป็นต้องทำหน้าที่เปรียบเสมือนองค์กรธุรกิจ ต้องบริหารจัดการให้เกิดรายได้ โดยต้องเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติหน้าที่และสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริการในลักษณะเดียวกับการดำเนินธุรกิจ โดยตรวจสอบและวิจัยอัญมณี ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานของอุตสาหกรรมอัญมณี ดังนั้น จำเป็นต้องพิจารณาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน แต่ในปัจจุบันนักวิจัยจะวิจัยตามสมมุติฐานตามทฤษฎี ซึ่งในอุตสาหกรรมไม่สามารถนำไปต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้ที่ปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญและสามารถเป็นนักวิจัยในธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

4. ความศรัทธาและความเชื่อมั่นกับการพัฒนาสมรรถนะในองค์กร

ความศรัทธาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีประสิทธิผลขององค์กร ความศรัทธาจะดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นใจซึ่งจะเป็นจริยธรรมขององค์กรอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ความศรัทธาเป็นเรื่องละเอียดอ่อน โดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลอย่างซ้ำ ๆ การขาดศรัทธาจะเป็นตัวกีดกันผลการดำเนินงานของหมู่คณะในองค์กร หากผู้บริหารใช้อำนาจในตัวเองจัดการในองค์กรแล้วความศรัทธาก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ (Hoy, Tarter & Witkoskie, 1992, pp. 38-39; Kreitner, 1998, p. 437; Short & Greer, 1997, p. 63)

จากการสัมภาษณ์มีประเด็นเกี่ยวกับความศรัทธาและความเชื่อมั่น โดยผู้ให้ข้อมูลความสำคัญกล่าวถึง ในเรื่องการบริหารในองค์กร พบว่า การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยจะมีผลทำให้วิสัยทัศน์เปลี่ยน ทำให้ไม่มีความมั่นคงในด้านนโยบายการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังไม่มีเมตตาเชื่อถือ หากผู้บริหารที่น่าเชื่อถือต้องมีความมุ่งมั่นชัดเจนในนโยบายการบริหาร เมื่อมีนโยบายออกมาแล้วต้องปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้กับองค์กร ทั้งนี้การจะขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจต้องอาศัยการ Coaching จากหน่วยงานภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ (Process consultation) โดยศึกษาโครงสร้างการบริหารจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

5. สมรรถนะการปฏิบัติงานเชิงรุกเพิ่มศักยภาพองค์กร

สมรรถนะที่แตกต่างเป็นจุดแข็งที่เป็นเลิศ ที่ทำให้บริษัทบรรลุถึงประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองต่อความต้องการของลูกค้าและความสารถหลักเป็นความสามารถ ในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่องค์กร หรือที่เรียกว่า ทักษะหลัก (Core skill) ความสามารถ สมรรถหลักคือ การแรกที่บริษัทตัดสินใจโอกาสทางธุรกิจที่จะติดตาม และสามารถสร้างธุรกิจใหม่ (เขมาวี รัชชชีพ, 2556)

1. Fill in the banks คือ โอกาสในการปรับปรุงตำแหน่งทางการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน ของบริษัท
2. Premier plus 10 คือ การตั้งคำถามที่สำคัญว่าจะอะไรที่เป็นความหวังที่เป็นสมรรถนะ ใหม่
3. White space การรวมสมรรถนะทางต่าง ๆ ที่มีอยู่ (Recombine) มาสร้างสมรรถนะ อีกด้านหนึ่ง
4. Mega-opportunities คือ โอกาสมากมายคือความเชี่ยวชาญ ความสามารถและ สมรรถนะที่มีอยู่ พร้อมในการพัฒนาโอกาสในการตลาด

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นองค์กร ที่เหมาะสมในการเป็นศูนย์กลางในการประสานงานและวางยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน พบว่า ถึงแม้ ประเทศไทยจะมีองค์กรที่ทำหน้าที่คล้ายกับสถาบัน ฯ แต่ข้อได้เปรียบของสถาบัน ฯ ก็คือมีภาครัฐ ให้การสนับสนุนในด้านนโยบาย ทำให้อำนาจในการต่อรองมีสูงกว่าภาคเอกชน ดังนั้นการ ขับเคลื่อนนโยบายจึงเป็นไปได้มากกว่า ทั้งนี้สถาบัน ฯ ต้องเป็นผู้นำในด้านยุทธศาสตร์เชิงรุกและ หาแนวร่วมที่เป็นภาคเอกชนเข้าร่วมกิจกรรม Road map เพื่อต่อยอดให้กับภาคธุรกิจในอนาคต ต่อไป การทำงานเชิงธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) สถาบัน ฯ อยู่ในรูปของการบริหารจัดการ แบบภาครัฐแต่บริบทของการปฏิบัติจำเป็นต้องหารายได้เพื่อองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนา สมรรถนะในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพที่สูงขึ้นในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

6. หลักสมรรถนะกับการบริหารองค์กรแบบยั่งยืน

ต้องยอมรับว่าองค์กรที่ไม่แสวงกำไรของไทยตกอยู่ภายใต้การบริหารจัดการเชิง ควบคุมในระดับความเข้มข้นที่สูงกว่าองค์กรธุรกิจเอกชน เนื่องจากการบริหารจัดการองค์กรของรัฐ เป็นแบบราชการ (Public bureaucracy) หรืออยู่ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ เป็นเป้าหมายของงาน ซึ่งลักษณะการจัดการบริหารงานเช่นนี้จึงไม่สอดคล้องกับการบริหารจัดการ แบบมียุทธศาสตร์ที่ยึดเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้นการจะปรับเปลี่ยนให้องค์กรที่บริหาร จัดการแบบมียุทธศาสตร์อาจต้องใช้เวลาอันจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนก็ได้ เพราะการบริหารจัดการแบบเก่า

ไม่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยได้ในยุคการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกไร้พรมแดน และผู้ที่มีบทบาทสูงในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานคือผู้บริหารองค์กรในการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างมียุทธศาสตร์ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ (นิรมิต เทียมทัน, 2555)

จากประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงความสามารถทางการวิจัยพบว่า องค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาจำเป็นต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจของสถาบันนั้นคือการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับองค์กรปฏิบัติอยู่และการพัฒนาหรือการต่อยอดเพื่อให้เกิดความรู้หรือแนวทางที่สำคัญที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เผยแพร่ และสร้างประโยชน์ต่อสาธารณะ และตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการเห็นบุคลากรที่หน้าที่เกี่ยวกับงานวิจัยและพัฒนาอัจฉริยะและเครื่องประดับได้รับการพัฒนาที่ตรงตามความต้องการขององค์กรตามหากองค์กรแยกฝ่ายนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ที่ทำหน้าที่ประจำก็จะสามารถพัฒนาคนได้ถูก แต่ถ้าหากเป็นนักวิจัยเราจะสามารถพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมได้มากขึ้นอีกระดับหนึ่ง สิ่งที่น่าห่วงในอนาคตคือ ที่ปรึกษาในปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัย ซึ่งตอนนี้องค์กรขาดแคลนนักวิจัย อีกทั้งผู้บริหารขององค์กรก็ไม่ได้เป็นนักวิจัยโดยตรง หากจะเป็นองค์กรที่ยั่งยืนได้จะต้องมีเจ้าหน้าที่ที่เป็นนักวิจัยหรือนักวิทยาศาสตร์ที่อยู่ประจำในองค์กรเพื่อพัฒนางานวิจัยต่อไป ซึ่งทุกวันนี้องค์กรต้องอาศัยการสนับสนุนจากทางกระทรวงพาณิชย์เพื่อผลิตนวัตกรรม นักพัฒนาให้กับองค์กร ปัญหาขององค์กรก็คือ ไม่ได้รับการสนับสนุนการให้ความรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และเพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา โดยสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) โดยการศึกษาเอกสารและเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ประกอบด้วยแนวคิดแนวทางการบริหาร เช่น พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายใน (Internal environment) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สารสนเทศเพื่อการบริหารและการพัฒนา

ข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน เนื่องจากสารสนเทศเป็นส่วนช่วยในการตัดสินใจ การวางแผนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และเป็น การเปิดโอกาสในการแข่งขันกับคู่ค้าเพื่อการพัฒนาหรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพตลอดจนสามารถนำมาวิเคราะห์และทำให้ข้อมูลมีความหมายและจำเป็นต่อการบริหารจัดการ (บุญอนันต์ พิณภัทรชัย, 2555, หน้า 6)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ข้อมูลเพื่อนำไปสู่ความครอบคลุมในการให้บริการของสถาบัน ฯ สำหรับในการจัดทำฐานข้อมูล ส่วนของธุรกิจและการตลาดอุตสาหกรรมอัญมณีจำเป็นต้องมีข้อมูลที่มากพอต่อการใช้ข้อมูลทางการตลาดในอุตสาหกรรมที่ก้าวสู่ระดับโลก ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลตามที่ต้องการและความหลากหลายของข้อมูลที่มาจากการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เนื่องจากหน่วยงานภายนอกต้องการให้สถาบัน ฯ เป็นหน่วยงานกลางทางด้านข้อมูล

ที่สามารถสนับสนุนและช่วยเหลือด้านการประสานงานระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐ และการนำข้อมูลไปใช้สำหรับผู้ประกอบการได้อย่างเต็มที่และมีการพัฒนาข้อมูลให้เป็นศูนย์กลางในการค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับอัญมณีของประเทศไทย รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสถาบัน ฯ และหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการปรับมุมมองใหม่หรือมีความแพร่หลายของข้อมูลมากยิ่งขึ้น

2. กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุกแบบบูรณาการ

การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการจะสร้างการติดต่อสื่อสารแบบสองทางกับลูกค้าทั้งที่ใช้สื่อและไม่ใช้สื่อ (IMC creates two-way communication with customers) โดยต้องให้ข้อมูลลูกค้าตลอดจนรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ที่ตอบสนองต่อลูกค้าได้ (ซีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ, 2551)

จากข้อมูลที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่บ่งบอกถึงความจำเป็นในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่รู้จักในเรื่องของการให้บริการด้านต่าง ๆ ที่สถาบัน ฯ มีอยู่และต้องการที่จะให้บริการหรือการประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณะเพื่อให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กร ในฐานะที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นแนวคิดที่สำคัญว่าสถาบัน ฯ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนมุมมองและทิศทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานะในปัจจุบันเพื่อควมมีมาตรฐานของสถาบัน ฯ และการก้าวไปสู่การยอมรับในระดับสากล โดยการสร้างภาพลักษณ์ให้เห็นเชิงประจักษ์จำเป็นต้องปฏิบัติทั้งองค์กร โดยมุ่งเน้นทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันและความหลากหลายของธุรกิจรวมถึงทางด้านหน่วยงานทางการศึกษาที่ถือว่าเป็นรากฐานของการนำแรงงานสู่การพัฒนาในระบบที่เป็นความคาดหวังและคาดหวังของอุตสาหกรรม

3. นโยบายและยุทธศาสตร์กับการพัฒนา

การนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาสำหรับองค์กรและเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด ซึ่งนโยบายที่จะประสบความสำเร็จได้จึงต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหารและด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ รวมถึงความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สมกับเจตนารมณ์ที่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงาน (วรเดช จันทรศร, 2554)

จากข้อมูลที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่เป็นข้อสังเกตของการทำงานในองค์กรมหาชนตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่าทักษะการสื่อสารที่สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานเชิงรุกและสำหรับในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเหมือน

หรือคล้ายคลึงกันหากปฏิบัติและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ได้ก็ต้องมีการเก็บข้อมูลจากการแก้ไขปัญหาหรือการสื่อสารโดยใช้ทักษะที่สำคัญไว้เป็นฐานข้อมูลหรือสร้างเป็นองค์ความรู้ในงานได้ สำหรับในองค์กรหรือหน่วยงานที่มีโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนหรือมีการจัดการทางบริหารตามโครงสร้างจำเป็นต้องคำนึงถึงเพราะจากประเด็นดังกล่าวมีผลให้พบข้อสังเกตเพิ่มเติมอีกว่า ความซับซ้อนของนโยบายทางบริหารส่งผลให้การบริหารไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบด้านการบริหารและการพัฒนาองค์กร และเกี่ยวเนื่องกับข้อมูลที่กล่าวข้างต้นจากการสัมภาษณ์ได้ครอบคลุมถึงประเด็นที่ว่าความชัดเจนของ โครงสร้างองค์กรตามทีพบนั้น มาจากการบริหารจัดการที่ยังไม่ชัดเจน มีระบบการจัดการยังไม่ครอบคลุมและขอบเขตภารกิจการทำงาน ไม่ชัดเจน ในหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน

4. ศักยภาพของบุคลากรกับการขับเคลื่อนองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรต่างเป็นแรงผลักดันให้กับบุคคลหรือองค์กรเพื่อเป็นไปต่อการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น เช่นเดียวกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันหลักการสำคัญต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาศักยภาพอาจใช้ได้ทั้งในรูปธรรมและนามธรรม โดยเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของบุคคล โดยมีผลประโยชน์ถึงองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเดซวิทย์ นิลวรรณ (2548) ที่ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของกิจการอย่างรอบคอบว่าปัจจัยใดส่งผลในทางใด และเป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ ทั้งนี้ต้องจัดการให้ปัจจัยเหล่านั้นสะท้อนผลในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ นโยบาย ความเป็นผู้นำ ทรัพยากร และแรงจูงใจ

จากข้อมูลที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหัวใจของการดำเนินงานเพราะเนื่องจากองค์กรจะประสบผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์หรือตามภารกิจที่วางไว้ก็ต้องอาศัยบุคลากรในการขับเคลื่อน โดยพบว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรให้มีส่วนร่วม เนื่องจากการนำระบบต่าง ๆ มาใช้ในองค์กร อาจทำให้ยากต่อการปรับเปลี่ยน ทั้งในเรื่องของพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กรที่เคยปฏิบัติต่อ ๆ กันมา ทำให้ตั้งข้อสังเกตต่อไปว่าหากองค์กรต้องการก้าวไปสู่การทำงานที่มีมาตรฐานและให้อยู่ได้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องพัฒนาคนให้เทียบเท่ากับความเป็นองค์กร โดยจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมเดิม สร้างวัฒนธรรมใหม่และสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อบุคคลทั้งองค์กรและรวมถึงเพื่อตอบโจทย์การทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นองค์กรต้องการอะไร และต้องการไปถึงจุดหมายได้อย่างไร และกลไกสำคัญต้องอาศัยทรัพยากรด้านใดบ้าง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงในทิศทางเดียวกันคือการจัดสรรงบประมาณในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้เป็น

นักวิจัยต้องมีรูปแบบในการพัฒนาและต้องเน้นแบบเฉพาะตามภารกิจขององค์กรพร้อมทั้ง สอดแทรกวิธีการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อมุมมองที่หลากหลายและเป็นมืออาชีพซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรไปพร้อม ๆ กัน จึงจำเป็นต้องมีงบประมาณในการบริหารจัดการและการพัฒนาตามทิศทางที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (Gem & Jewelry industry) ที่เป็นลักษณะแรงงานของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ แนวโน้มในการพัฒนา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับหลักสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การสร้างความได้เปรียบการแข่งขันผ่านทรัพยากรมนุษย์

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่เสมือนสิ่งมีชีวิตเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาไปในทิศทางใดได้ง่ายกว่าองค์กรที่เรียนรู้ไม่เป็น (Static organization) หรือไม่อยากเรียนรู้ โดยเฉพาะองค์กรที่จัดการงานตามหน้าที่ ซึ่งจะมีบรรยากาศของการบริหารจัดการองค์กรแบบควบคุม ตามแนวคิดของ Senge (1990 อ้างถึงใน นิรมิต เทียมทัน, 2555) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะ ห้าประการ คือ ประการที่หนึ่ง ต้องทำให้พนักงานมีทักษะในงาน ประการที่สอง พัฒนาให้เกิดสภาพความพร้อมด้านจิตใจของพนักงาน ประการที่สาม มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประการที่สี่ เรียนรู้กันเป็นกลุ่มคณะและคิดอย่างเป็นระบบ และประการที่ห้า มองอะไรเป็นภาพรวมไม่แยกส่วน การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่มองเห็นประโยชน์ที่จะได้จากองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ เมื่อพนักงานทุกคนอยากเรียนรู้ นอกจากจะชวนช่วยหาความรู้เพิ่มพูนด้วยตนเอง ไม่ต้องให้องค์กรส่งไปเรียนรู้ภายนอกองค์กร หรือรอคอยองค์กรหยิบยื่นให้ในรูปแบบของการฝึกอบรม สัมมนา การเรียนรู้ที่พนักงานค้นคว้าศึกษาด้วยตนเองจะทำให้มีการพัฒนาในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่เป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการสรรหาและรับมาปฏิบัติงานจากประเด็นข้อนี้ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะคำนึงถึงเป็นประเด็นต้น ๆ คือ ความถนัดเฉพาะทางของบุคลากรที่ทำงานให้กับองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นการวิจัยและพัฒนาไม่ว่าจะเป็นการสั่งสมมาจากประสบการณ์และระยะเวลาการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพของงาน หรือการมีขีดความสามารถคิดตัวที่รับเข้ามาทำงานโดยตรงล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเชิงรุกเพราะความถนัดเฉพาะทางจะเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการมอบหมายงานให้ และในการสัมภาษณ์ยังพบข้อสังเกต

ในลักษณะเดียวกันคือ พนักงานต้องเข้าใจการปฏิบัติงานการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจำเป็นต้องมีการพัฒนางานในสิ่งที่เราปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าหากเรามีบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีทักษะในการปฏิบัติโดยมีการวางโครงสร้างการทำงานของบุคลากรให้เหมาะสม การปฏิบัติภารกิจขององค์กรก็จะสัมฤทธิ์ผล ดังนั้นการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึงคือความต้องการของมนุษย์ สำหรับประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้ตั้งมอonyย้อนกลับมาภายในองค์กรว่าเป้าหมายในวิชาชีพของการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรย่อมต้องการประสบผลสำเร็จ แต่บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เห็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในส่วนนี้องค์กรที่เกี่ยวข้องควรเข้ามาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทาง เพื่อสร้างทัศนคติในวิชาชีพ และมองถึงเป้าหมายที่สามารถเป็นรูปธรรมได้

2. ศักยภาพทางการแข่งขันผ่านรูปแบบสินค้าและบริการ

แหล่งกำเนิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน มาจากแหล่งกำเนิด สำคัญ

4 ประการ คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการมีปฏิริยาตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) (อคุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543)

จากประเด็นการสัมภาษณ์มีข้อสังเกตที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ในเรื่องของ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่อุตสาหกรรมนี้ประสบปัญหาและเป็นประเด็นแนวโน้มนำทาง อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่แต่ละท่านโดยมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันที่มี มุมมองกับประเทศไทยในเรื่องของจุดเด่นในเรื่องทักษะฝีมือ แต่ยังเป็นจุดด้อยคือการออกแบบ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นรุ่นใหม่ที่มีอำนาจในการซื้อสูง ต้องการในด้านความแปลกใหม่ สวยงาม และตอบสนองต่อการใช้งาน ซึ่งการพัฒนาในรูปแบบอัญมณีในประเทศไทย โดยเฉพาะกลุ่ม ธุรกิจขนาดเล็กยังไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของตลาดรุ่นใหม่

เนื่องจากกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจในครัวเรือนหรือธุรกิจที่ทำสืบทอด จะเกิดความชินกับรูปแบบเดิม ๆ ทำให้การพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบในการยกระดับเป็นไปได้ยาก ไม่กล้าลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล แต่ถ้าสามารถสร้างนักออกแบบเป็นของตนเองจะสามารถทำให้ ธุรกิจนี้สามารถสร้างคุณค่าและมีผลิตภัณฑ์เป็นของตนเองในประเด็นส่วนนี้มองว่าความสำคัญ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องมีการพัฒนาหรือการทำวิจัยให้เกิดสิ่งใหม่ โดยใน ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการผลักดันนโยบายที่เกี่ยวข้องและเร่งหาทางแก้ไขเพื่อความยั่งยืนของ อุตสาหกรรมตลอดจนสร้างฐานลูกค้าและขยายตลาดอย่างต่อเนื่องและมีข้อสังเกตจากการสัมภาษณ์

ว่าหากเราจะพัฒนาและวิจัยงานให้เกิดขึ้นเร็วและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยหลักการต่อ ยอดความคิดให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน สำหรับมุมมองทางการบริหารหากมีประสบการณ์ในการทำงาน ก็สามารถนำมาต่อยอดความคิดทำให้งานนั้น ๆ เกิดความรวดเร็ว และสามารถพัฒนางานใหม่ ๆ หรือมีความหลากหลาย

3. การวางแผนกลยุทธ์กับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มทุนในองค์กร

กลยุทธ์เป็นวิธีการที่องค์กรจะเลือกใช้ เช่นการกำหนด การสรรหา การ ฝึกอบรม หรือ การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเป็นการวางแผนการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนโดยทั่ว ๆ ไป เพราะคำว่า กลยุทธ์จะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร การวิเคราะห์สภาพของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และคู่แข่งรวมทั้งการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร สถานภาพทางการเงิน เทคโนโลยี วัฒนธรรม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน การวางแผนกลยุทธ์จะต้องเป็นการวางแผนอย่างมีระบบ ซึ่งจะหมายรวมถึง การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกันโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2546)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบข้อสังเกตขององค์กรในเรื่องการมีทักษะในการวางแผนและพัฒนา การทำงานระดับบุคคลหรือเป็นทีมหากนำหลักการวางแผนหรือใช้การวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติจะสามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นการคาดการณ์ปัญหาหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดจากการปฏิบัติงานเมื่อทำงานอื่นที่นอกเหนือก็จะสามารถนำไปแก้ปัญหาและพัฒนาในงานต่อ ๆ ไปได้อย่างเป็นระบบ นั้นหมายความว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนและการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา หากองค์กรใดมีการวางแผนทรัพยากรและมีการพัฒนาในงานจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เหมือนที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงคือ องค์กรจำเป็นต้องรู้ถึงแนวโน้มการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอัญมณีในปัจจุบันและอนาคต ตามเป้าหมายคือบุคลากรที่มีทักษะในด้านฝีมือแรงงาน ซึ่งเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะด้าน เนื่องจากประเทศไทยยังขาดแคลนฝีมือแรงงาน อันเนื่องมาจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง หากประเทศไทยยังขาดการวางแผนและการพัฒนาคนภายในประเทศ รวมถึงไม่พึ่งพาเทคโนโลยีและการหานวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามามีส่วนช่วยอุตสาหกรรมนี้แล้ว หนทางแก้ไขปัญหานี้คงจะมีเพียงหนทางเดียวก็คือต้องอาศัยฝีมือแรงงานจากต่างชาติ

4. วัฒนธรรมในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมของคนในการปฏิบัติงาน แม้ว่าเราจะสามารถพิจารณาปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมเหล่านี้ได้ในระดับปัจเจกบุคคล และเราก็มักจะพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ในระดับกลุ่มเชื้อชาติ หรือระดับชาติ และแสดงออกถึงวัฒนธรรมต่าง ๆ ของตนมีอิทธิพลด้านวัฒนธรรมต่าง ๆ จำนวนมากในระดับสถาบันและองค์กรที่มีต่อความพยายามของบุคคล วัฒนธรรมจะมีส่วนในการสร้างองค์กร ประเภทต่าง ๆ ซึ่งจะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนถึงขณะโครงสร้างทางสังคมขององค์กรในขณะที่องค์กรเติบโตและปรับตัว สังคมต่างมีส่วนร่วมในการปรับรูปแบบพฤติกรรมสังคม และพฤติกรรมกลุ่มตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในวัฒนธรรม (คิลี ทิโมธี ดี และสุนันทา เสียงไทย, 2552)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวกับการกล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยอาศัยประสบการณ์ ซึ่งมีประเด็นว่าจะเป็นการพัฒนาองค์กรในหลาย ๆ ด้าน บุคลากรในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ และเกิดประโยชน์ ซึ่งต่างจากประเทศที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและมีเป้าหมายของอุตสาหกรรมที่ชัดเจน ที่มองถึงแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรขององค์กรจะขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ของตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากตลาดในปัจจุบันกลุ่มผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงค่านิยมอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะและความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และทำงานให้ทันกับความต้องการของสังคมและเศรษฐกิจ

5. แรงจูงใจกับความสำเร็จขององค์กร

แรงจูงใจขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้คนทำงานได้แม้ในยามอยู่ภายใต้ภาวะกดดัน องค์กรจะอย่างไรให้สมาชิกขับเคลื่อนองค์กรไปได้ต้องมีประสิทธิภาพ การพิจารณาเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ในมิติของประวัติศาสตร์ ความเป็นมา การพูดถึงพันธกิจ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ เพื่อที่จะเข้าใจในแรงขับเคลื่อนเหล่านี้ จะหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไปในที่สุด (บรรจง อมรชีวิน, 2556) และสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ 3 ด้าน (Three needs theory) ของแมคคลีแลนด์ (McClelland) เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจสูงจะมีความต้องการ 3 ประการ ซึ่งเขาเชื่อว่า เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลว่าบุคคลนั้น ๆ มีความต้องการด้านใดมากที่สุดในการทำงานและถือว่าความต้องการบุคคลหนึ่งจะสะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์ คือ ความต้องการด้านความสำเร็จ (Need for achievement: nAch) ความต้องการด้านอำนาจ (Need for power: nPow) และความต้องการด้านความผูกพัน (Need for affiliation: nAff) (คณาจารย์สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556)

ประเด็นต่อมาที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงคือแนวโน้มการขาดแคลนแรงงานทางด้านความรู้ความเข้าใจและผู้ที่มีความสามารถในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ พบว่าเนื่องจากทัศนคติของคนรุ่นใหม่ที่มีต่อกลุ่มแรงงานฝีมือ มักมองถึงความไม่มั่นคงยั่งยืนในอนาคต การสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้กับฝีมือแรงงานในการทำงาน ซึ่งอาจมองได้ชัดเจนมากขึ้น และน่าคิดมากกว่าในประเทศไทยแรงงานที่ทำงานด้านนี้ค่อยลงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ และผู้ประกอบการส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มธุรกิจ SME ซึ่งศักยภาพของ SME ในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มอุตสาหกรรมอัญมณี ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการรายใหญ่ย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาบุคลากรของตนเองต่างจากผู้ประกอบการขนาดเล็กถึงขนาดกลางที่ศักยภาพในการพัฒนา มีขีดจำกัด อาจเสียเปรียบในแง่ธุรกิจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีข้อสังเกตที่เป็นแนวคิดต่อว่าหากมีการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการรายย่อย โดยการสนับสนุนของภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจทำให้ธุรกิจรายย่อยสามารถพัฒนาบุคลากรต่อไปในอนาคต

6. บทบาทเชิงรุกกับการเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคลและองค์กรที่ต้องคิดแสวงหาความเข้าใจที่จะทำให้เกิดองค์ความรู้แบบใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการผลิตหรือการให้บริการอย่างเป็นระบบ และเป็นการพัฒนาให้เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์สำหรับการนำไปต่อยอดนวัตกรรมที่เป็นต้นแบบ รวมถึงสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้โดยใช้หลักการวิจัยที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สำรวจสภาพปัญหา หรือความต้องการอย่างต่อเนื่อง (องอาจ นัยพัฒน์, 2554; รัตนะ บัวสนธิ์, 2552) ซึ่งหากศึกษาข้อมูลจากการวิจัยของณัฐชูดา สุภาพจน์ (2556) ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่จะทำให้นักทำงานเชิงรุกเพื่อนำพาท้องการด้านวิจัยและพัฒนาจำเป็นต้องประกอบด้วย 3 ประการหลัก ดังนี้ คือ ผลลัพธ์ต่อตนเอง ผลลัพธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน และผลลัพธ์ต่อองค์กร ผลลัพธ์ต่อตนเอง คือ ผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าอาชีพ และความมั่นคงในการทำงาน ผลลัพธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน คือ การเป็นแบบอย่างต่อเพื่อนร่วมงาน การมีบรรยากาศของการทำงานที่ดี หัวหน้าได้รับผลงานที่ดี และผลลัพธ์ต่อองค์กรคือ องค์กรมีผลงานที่มีคุณภาพ องค์กรมีชื่อเสียง องค์กรเจริญก้าวหน้า และการมีวัฒนธรรมองค์กรใหม่

ข้อสังเกตจากประเด็นได้กล่าวถึงการนำนโยบายด้านการทำงานเชิงรุกมาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาที่จะทำให้องค์กรสามารถต่อยอดความคิดที่เกิดจากการทำงานหรือมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบ โจทย์และบริบทของสถานะแวดล้อมของสังคมการทำงานของผู้รับบริการได้ทันทั่วถึง และมีความเป็นจริงของตลาด ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความสามารถในทุกด้านที่จะสามารถทำงานเชิงรุกตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในการที่บริษัทที่จะมีความก้าวหน้าหรือก้าวไปในอนาคตจำเป็นต้อง

ทำงานเชิงรุก โดยมีข้อสังเกตว่าปัจจัยการพัฒนาเชิงรุกขององค์กรจำเป็นที่จะต้องก้าวไปข้างหน้า โดยการสร้าง Branding ของสินค้าและบริการขององค์กรคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ทั้งทางด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรรวมถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากร ดังนั้น บุคลากรภายในทุกภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในทุก ๆ ด้านทุกหน่วยงาน สามารถเข้ามารองรับการทำงานที่ติดขัดได้โดยทันที และรวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐในส่วน ของบุคลากรอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ที่เอื้ออำนวยต่อภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม

7. การบริหารและพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ผ่านนวัตกรรมเทคโนโลยี

นวัตกรรมเทคโนโลยี เป็นกระบวนการในการคิดค้นและปรับใช้แนวคิดใหม่ ๆ ให้ สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร นวัตกรรมไม่เพียงแต่มุ่งเน้นไปที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวคิดพื้นฐานและวิธีการในการดำเนิน ธุรกิจเท่านั้นแต่ยังสามารถนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ในเชิงกลยุทธ์ การตลาด และการปฏิบัติการเป็นความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพื่อให้ได้มา ซึ่งความได้เปรียบ (รักษั วรกิจ โภคาทร, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับ Ijuri and Kuhn (1988) ที่กล่าวถึง นวัตกรรมว่าเป็นสิ่งที่เกิดได้จากหลายสาเหตุและเป็นผลลัพธ์ โดยการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม โดยการวิจัยและพัฒนา

ข้อสังเกตจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีว่า ในยุคปัจจุบันกลุ่ม อุตสาหกรรมต่าง ๆ ล้วนให้ความสำคัญและเห็นศักยภาพของการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาบริหารจัดการ โดยมองว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องนำมาเข้ามาเพื่อลดภาระด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะช่วยลดต้นทุนการผลิตได้มากจากการสัมผัสมีประเด็นที่เกี่ยวกับปัญหา การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยประเทศไทยเป็นแหล่งเจียรไนพลอย การค้าขายจะใช้น้ำหนัก พลอยเป็นตัวกำหนดราคา การใช้เทคโนโลยีเข้ามาเจียรไนพลอยจึงยังไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก เพราะจะทำให้น้ำหนักพลอยหายไป ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ประเทศไทยยังตามหลังในเรื่องของ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมกับอุตสาหกรรมด้านอัญมณีและเครื่องประดับอยู่มาก แต่เป็น เรื่องดีสำหรับการติดต่อประสานงานทั้งภายในและต่างประเทศโดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการทำงานสะดวกและลดต้นทุนในเรื่องการเดินทางหรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนช่วย ในการออกแบบผ่านโปรแกรมซึ่งจากที่ผ่านมาใช้การวาดด้วยมือและเก็บไว้ในรูปของกระดาษ แต่ปัจจุบันสามารถเก็บเป็นไฟล์งานในระบบเมื่อต้องการใช้ข้อมูลก็สามารถเข้าระบบดูได้ทันที และสามารถต่อต่อข้ามประเทศในการเลือกแบบสินค้าและการให้บริการ ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้ เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งสำคัญในยุคของข้อมูลข่าวสารและเป็นช่องทางที่จะพัฒนาศักยภาพของ

ทรัพยากรและการบริหารจัดการที่เป็นระบบในทุกกลุ่ม

ส่วนที่ 3 ข้อมูลจากนักวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษาที่ให้แนวคิดในมุมมองทางวิชาการที่ทำงานในองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา และแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การบริหารจัดการสมรรถนะสำหรับองค์กรวิจัยและพัฒนา

หากองค์กรคำนึงถึงการบริหารจัดการสมรรถนะที่เป็นส่วนผสมของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) พฤติกรรม (Behaviors) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพสูงเหมาะสมกับการเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์กร โดยการคำนึงถึง การบริหารจัดการสมรรถนะ 6 กลุ่ม ที่ประกอบด้วย 1) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Self-Management competency) 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหาร (Planning and Administration competency) 3) สมรรถนะในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) 4) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) 5) สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication competency) และ 6) สมรรถนะความเป็นสากลระดับโลก (Global awareness competency) (Hellriegel et al., 2005)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงงานวิจัยว่าต้องทำควบคู่กับการให้บริการเพราะธุรกิจด้านอัญมณี มีขบวนการที่มีการปรับปรุงคุณภาพอยู่ประจำ พบว่า ส่วนหนึ่งในการทำงานก็คืองานวิจัย ซึ่งจะแตกต่างกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไปเขียนเป็นโครงการและเผยแพร่ แต่เป็นการวิจัยระหว่างการทำงาน ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นที่ปรึกษาภายนอกสถาบัน ๆ มากกว่าในส่วนของสถาบัน ๆ เองไม่มีใครเป็นนักวิจัย ส่วนใหญ่จะเป็นนักวิทยาศาสตร์ หรือเป็นด้านเทคนิค แต่จะมีทีมที่ปรึกษาที่เป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัยและจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามาแนะนำแนวทาง ถ้าจะพัฒนาองค์กรคงต้องพัฒนาทักษะการทำงานวิจัยด้วย แต่ด้วยหน้าที่ประจำที่มากทำให้สังคมมองว่าสถาบัน ๆ ทำงานผิดพลาดประสงค์หรือไม่ ควรที่จะมุ่งเป้าหมายในเรื่องของการวิจัยและพัฒนามากกว่า แต่เนื่องจากสถาบันเป็นองค์กรมหาชน ซึ่งทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการองค์กร แม้จะขัดแย้งในเรื่องของการดำเนินงานและนโยบาย หรือแม้แต่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ แต่ก็ไม่เพียงพอในการดำเนินงาน หากมองในระยะยาวภาครัฐคงไม่สามารถสนับสนุนได้ตลอด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหารายได้เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานด้วยตัวเอง แต่ถ้าจะให้มีความชัดเจนในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานจำเป็นต้องแยกงานการให้บริการและการวิจัยออกจากกันให้

ชัดเจน ถ้ามีการแยกกลุ่ม ก็จะสามารถแยกสมรรถนะการทำงานของแต่ละกลุ่มได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งการจัดโครงสร้างขององค์กรต้องชัดเจน ควรมีการแยกภารกิจของแต่ละคนให้ชัดเจน

2. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์และนโยบายองค์กรด้วยหลักสมรรถนะ

ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสมรรถนะของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีความสามารถในการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ปัญหาด้านสมรรถนะจะมีมากหรือน้อยยังขึ้นอยู่กับปัจจัยย่อยอีกหลายประการ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการลงทุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนปัจจัยด้านวิชาการหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในนโยบายนั้น (วรเดช จันทรศร, 2554)

ข้อสังเกตจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในเรื่องการเพิ่มสมรรถนะทางการแข่งขันและสมรรถนะในการดำเนินทางธุรกิจ พบว่าถึงแม้ประเทศไทยจะมีองค์กรที่ทำหน้าที่คล้ายกับสถาบัน ฯ แต่ข้อได้เปรียบของสถาบัน ฯ ก็คือมีภาครัฐให้การสนับสนุนในด้านนโยบาย ทำให้อำนาจในการต่อรองมีสูงกว่าภาคเอกชน ดังนั้นการขับเคลื่อนนโยบายจึงเป็นไปได้มากกว่า ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับสถาบัน ฯ ในการเป็นผู้นำในด้านยุทธศาสตร์เชิงรุก และการสร้างศักยภาพให้สูงขึ้นโดยคำนึงถึงการทำงานในระดับนานาชาติและการดำเนินงานต้องมองและคิดแบบธุรกิจและตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้สำหรับเป็นธงชัยในการบริหารและจัดการ หากสถาบัน ฯ เล็งเห็นและเข้าใจในศักยภาพและประสิทธิผลที่จะเกิดกับองค์กรก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ยากเกินความสามารถที่จะพัฒนาตนเองพัฒนาองค์กรให้ทัดเทียมกับนานาประเทศในเรื่องของการให้บริการด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เพราะหากองค์กรสร้างมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับภายในและภายนอกประเทศในเรื่องของความถนัดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน โดยที่องค์กรตั้งปณิธานไว้ในการสร้างคนสร้างงานจากทรัพยากรที่เหนือกว่าในกลุ่มภาครัฐจะทำให้ภาครัฐมีธุรกิจที่เป็นต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำอย่างตลอดต่อเนื่อง โดยไม่ขาดแคลนกับการเป็นศูนย์กลางในการทำงานเชิงรุก

3. การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาเป็นความสามารถขององค์กรที่จะใช้ทรัพยากรในการทำงานให้ได้ผล ซึ่งหากพิจารณาถึงเรื่องระบบการบริหารจัดการ ความเชื่อมโยงระหว่างมนุษย์ การเงิน และทรัพยากร โครงสร้าง ซึ่งยังเชื่อมโยงถึงในเรื่องของภาวะผู้นำ การบริหาร แผนงาน การบริหารความสัมพันธ์ของผู้คนในองค์กรที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงของสถาบันต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (บรรจง อมรชีวิน, 2556)

จากประเด็นและข้อสังเกตที่ค้นพบจากที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงคือ ความเชี่ยวชาญ (Expert character) ขององค์กรว่าเป็นสิ่งที่องค์กรต้องรู้และเข้าใจในหน้าที่และบทบาทขององค์กร จำเป็นต้องนำออกมาใช้ พบว่า สถาบัน ฯ จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอัญมณีและ

เครื่องประดับ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยสถาบัน ฯ ต้องทำงานให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา แต่ในขณะเดียวกันมีข้อสังเกตว่า สถาบัน จำเป็นต้องทำหน้าที่เปรียบเสมือนองค์กรธุรกิจต้องบริหารจัดการให้เกิดรายได้ โดยต้องเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติหน้าที่และสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริการในลักษณะเดียวกับการดำเนินธุรกิจ โดยตรวจสอบและวิจัยอัญมณี ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานของอุตสาหกรรมอัญมณี ดังนั้นจำเป็นต้องพิจารณาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน แต่ในปัจจุบันนักวิจัยจะวิจัยตามสมมุติฐานตามทฤษฎี ซึ่งในอุตสาหกรรมไม่สามารถนำไปต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้ที่ปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญและสามารถเป็นนักวิจัยในธุรกิจ อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

4. ความศรัทธาและความเชื่อมั่นกับการพัฒนาสมรรถนะในองค์กร

ความศรัทธาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีประสิทธิผลขององค์กร ความศรัทธาจะดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นใจซึ่งจะเป็นจริยธรรมขององค์กรอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความมีประสิทธิผล ความศรัทธาเป็นเรื่องละเอียดอ่อนโดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลอย่างซ้ำ ๆ การขาดศรัทธาจะเป็นตัวกักร่อนผลการทำงานของหมู่คณะในองค์กร หากผู้บริหารใช้อำนาจในตัวเองจัดการในองค์กรแล้วความศรัทธาก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ (Hoy et al., 1992, pp. 38-39; Kreitner, 1998, p. 437; Short & Greer, 1997, p. 63)

จากการสัมภาษณ์มีประเด็นเกี่ยวกับความศรัทธาและความเชื่อมั่น โดยผู้ให้ข้อมูลความสำคัญกล่าวถึง ในเรื่องการบริหารในองค์กร พบว่า การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งจะมีผลทำให้วิสัยทัศน์เปลี่ยน ทำให้ไม่มีความมั่นคงในด้านนโยบายการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังไม่มีเม็ดเงินเชื่อถือ หากผู้บริหารที่น่าเชื่อถือต้องมีความมุ่งมั่นชัดเจนในนโยบายการบริหาร เมื่อมีนโยบายออกมาแล้วต้องปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้กับองค์กร ทั้งนี้การจะขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจต้องอาศัยการ Coaching จากหน่วยงานภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ (Process consultation) โดยศึกษาโครงสร้างการบริหารจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

5. สมรรถนะการปฏิบัติงานเชิงรุกเพิ่มศักยภาพองค์กร

สมรรถนะที่แตกต่างเป็นจุดแข็งที่เป็นเลิศที่ทำให้บริษัทบรรลุถึงประสิทธิภาพ คุณภาพนวัตกรรม และการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า และสมรรถนะหลักยังเป็นความสามารถในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่องค์กร หรือที่เรียกว่า ทักษะหลัก (Core skills) คือ การที่บริษัทตัดสินใจกับความเป็นไปได้ในการขยายตลาดการลงทุนสู่ตลาดใหม่ และสามารถสร้างธุรกิจใหม่โดยใช้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก (เขมมารี รักษ์ชูชีพ, 2556)

1. Fill in the blanks คือ โอกาสในการปรับปรุงตำแหน่งของธุรกิจทางการแข่งขันในตลาดปัจจุบันของบริษัท

2. Premier plus ten คือ การตั้งคำถามที่สำคัญว่าอะไรที่เป็นความหวังที่เป็นสมรรถนะใหม่ และเป็นไปเพื่อการแข่งขันและการพัฒนา

3. White spaces คือ การรวมสมรรถนะทางต่าง ๆ ที่มีอยู่ (Recombine) มาสร้างสมรรถนะอีกด้านหนึ่งที่เหมาะสมกับบริบทที่ปรารถนาขององค์กร

4. Mega opportunities คือ โอกาสมากมายคือความเชี่ยวชาญ ความสามารถและสมรรถนะที่มีอยู่ พร้อมในการพัฒนาโอกาสในการตลาดปัจจุบันและรังสรรค์ตลาดแห่งใหม่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อการต่อยอดทางธุรกิจ

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นองค์กรที่เหมาะสมในการเป็นศูนย์กลางในการประสานงานและวางยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน พบว่า ถึงแม้ประเทศไทยจะมีองค์กรที่ทำหน้าที่คล้ายกับสถาบัน ๆ แต่ข้อได้เปรียบของสถาบัน ๆ ก็คือมีภาครัฐให้การสนับสนุนในด้านนโยบายทำให้อำนาจในการต่อรองมีสูงกว่าภาคเอกชน ดังนั้นการขับเคลื่อนนโยบายจึงเป็นไปได้มากกว่า ทั้งนี้สถาบัน ๆ ต้องเป็นผู้นำในด้านยุทธศาสตร์เชิงรุก และหาแนวร่วมที่เป็นภาคเอกชนเข้าร่วมกิจกรรม Roadmap เพื่อต่อยอดให้กับภาคธุรกิจในอนาคตต่อไป การทำงานเชิงธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) สถาบัน ๆ อยู่ในรูปของการบริหารจัดการแบบภาครัฐ แต่บริบทของการปฏิบัติจำเป็นต้องหารายได้เพื่อองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพที่สูงขึ้นในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

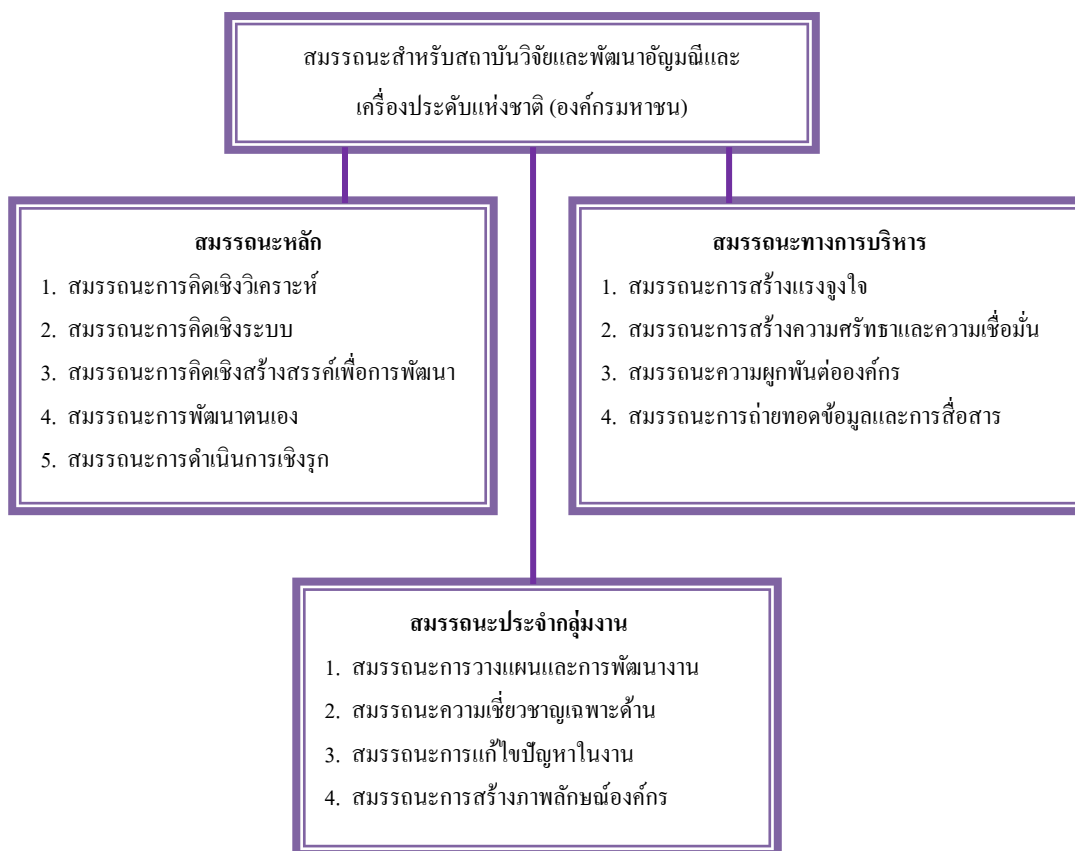
6. หลักสมรรถนะกับการบริหารองค์กรแบบยั่งยืน

ต้องยอมรับว่าองค์กรที่ไม่แสวงกำไรของไทยตกอยู่ภายใต้การบริหารการจัดการเชิงควบคุมในระดับความเข้มข้นที่สูงกว่าองค์กรธุรกิจเอกชน เนื่องจากการบริหารจัดการองค์กรของรัฐเป็นแบบราชการ (Public bureaucracy) หรืออยู่ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่ยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นเป้าหมายของงาน ซึ่งลักษณะการจัดการบริหารงานเช่นนี้จึงไม่สอดคล้องกับการบริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์ที่ยึดเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้นการจะปรับเปลี่ยนให้องค์กรที่บริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์อาจต้องใช้เวลาอันจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนก็ได้เพราะการบริหารจัดการแบบเก่าไม่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยได้ในยุคการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกไร้พรมแดนและผู้ที่มีบทบาทสูงในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานคือผู้บริหารองค์กรในการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างมียุทธศาสตร์ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ (นิรมิต เทียมทัน, 2555)

จากประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงความสามารถทางการวิจัยพบว่า องค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาจำเป็นต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจของสถาบันนั้นคือ การวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับองค์กรปฏิบัติอยู่และการพัฒนาหรือการต่อยอดเพื่อให้เกิดความรู้หรือแนวทางที่สำคัญที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เผยแพร่และสร้างประโยชน์ต่อสาธารณะ และตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการเห็นบุคลากรที่หน้าที่เกี่ยวกับงานวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับได้รับการพัฒนาที่ตรงตามความต้องการขององค์กร ตามหากองค์กรแยกฝ่ายนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ที่ทำหน้าที่ประจำ ก็จะสามารถพัฒนาคนได้ถูก แต่ถ้าหากเป็นนักวิจัยเราจะสามารถพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมได้มากขึ้นอีกระดับหนึ่ง สิ่งที่ยังขาดในอนาคคือ ที่ปรึกษาในปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัย ซึ่งตอนนี้องค์กรขาดแคลนนักวิจัย อีกทั้งผู้บริหารขององค์กรก็ไม่ได้เป็นนักวิจัยโดยตรง หากจะเป็นองค์กรที่ยั่งยืนได้ ควรจะต้องมีเจ้าหน้าที่ที่เป็นนักวิจัยหรือนักวิทยาศาสตร์ที่อยู่ประจำในองค์กร เพื่อพัฒนางานวิจัยต่อไป ซึ่งทุกวันนี้องค์กรต้องอาศัยการสนับสนุนจากทางกระทรวงพาณิชย์ เพื่อผลิตนักออกแบบ นักพัฒนาให้กับองค์กรปัญหาขององค์กรก็คือไม่ได้รับการสนับสนุนการให้ความรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง

อภิปรายผล

จากการศึกษาข้อมูลและจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอรูปแบบที่ได้จากการศึกษา ดังภาพที่ 15 และการจัดทำเอกสารพจนานุกรมสมรรถนะและรายการ โดยได้นำผลมาจากการศึกษาข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์ไว้ในภาคผนวก ข



ภาพที่ 15 รูปแบบสมรรถนะสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

สมรรถนะหลัก (Core competency) สำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นคุณลักษณะร่วมของบุคลากรทั้งองค์กรในการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอารณัฐ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) ว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม พนักงานทุกคน ทุกระดับตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมีในองค์กรต้องมี ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) สมรรถนะการคิดเชิงระบบ 3) สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา 4) สมรรถนะการพัฒนาตนเองและ 5) สมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก

1. สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์
2. สมรรถนะการคิดเชิงระบบ
3. สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา

ทั้ง 3 สมรรถนะเป็นฐานของแนวความคิดเพื่อการวิจัยและพัฒนาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคลและองค์กรที่ต้องคิดแสวงหาความเข้าใจที่จะทำให้เกิดองค์ความรู้แบบใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการผลิตหรือการให้บริการอย่างเป็นระบบ และเป็นการพัฒนาให้เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์สำหรับการนำไปต่อยอดนวัตกรรมที่เป็นต้นแบบ รวมถึงสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้โดยใช้หลักการวิจัยที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สืบเสาะหาปัญหา หรือความต้องการอย่างต่อเนื่อง (องอาจ นัยวัฒน์, 2554; รัตนะ บัวสนธ์, 2552) จากประเด็นดังกล่าว ความรู้และทักษะด้านการวิจัยและพัฒนาจึงไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่เฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่หรือตำแหน่งด้านการวิจัยเท่านั้น หากแต่บุคลากรทั้งองค์กรสามารถที่จะนำความรู้และทักษะด้านการวิจัยไปประยุกต์ในงานที่รับผิดชอบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของผลงานได้ (ดวงจันทร์ เดี่ยววิไล และคณะ, 2549) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณี ฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีพันธกิจด้านการวิจัยและพัฒนาจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนความรู้และทักษะด้านการวิจัยและพัฒนาให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจจากการศึกษาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) สมรรถนะการคิดเชิงระบบ และ 3) สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา

4. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองประกอบขึ้นจากการเรียนรู้ความสามารถและการรับรู้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ และนำไปสู่กระบวนการพัฒนาให้เกิดความรู้และความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้น การพัฒนาองค์กรทุกระดับต้องประสานและสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันจากแนวคิดของ Woolmer (1992) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่จะพัฒนาทรัพยากรขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และแนวคิดของ Barbara and Nancy (2010) ที่กล่าวว่า “มนุษย์มีความต้องการที่จะให้ตนเองเจริญก้าวหน้าจากการกระทำในเชิงบวก การสะสมข้อมูล และพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจเพื่อสร้างแรงจูงใจในชีวิตของคนก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งคนที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดในการพัฒนาแบบนี้คือ พนักงาน และหากคนมีแรงจูงใจในชีวิต ผู้ที่ได้รับประโยชน์ในลำดับต่อมา ก็จะเป็นองค์กรจากแนวคิดดังกล่าว สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณี ฯ ในฐานะหน่วยงานที่มีพันธกิจในการให้บริการทางวิชาการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีลักษณะใฝ่รู้ใฝ่เรียนและให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่เคชวิตซ์ นิลวอร์ด (2550) นั้นเป็นการคำนึงถึงการนำวิธีการจัดการให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณภาพ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญต่อองค์การในการช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ทั้งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้บุคลากรได้ค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง โดยผ่านกระบวนการในการพัฒนาตนเองให้เกิดคุณสมบัติพิเศษ มีประสิทธิภาพในการทำงานเกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ส่งผลให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการทำงานและมีความสุขในการดำเนินชีวิตช่วยให้เกิดการพัฒนางานองค์การ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่จะช่วยในการพัฒนางานองค์การให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและมีผลตอบแทนที่น่าพอใจ จากประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดด้วยประสิทธิภาพของบุคลากร ทำให้้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงและสามารถขยายกิจการออกไปได้ด้วยดี ซึ่ง Swanson (2001) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ประเด็น คือ ประเด็นแรก คือ การศึกษาเรียนรู้และเป็นการบ่มเพาะ ประเด็นที่สอง การประยุกต์ใช้ความหลากหลายทางวิชาการบนพื้นฐานทางทฤษฎีและประเด็นท้ายสุด คือ การบูรณาการทางทฤษฎีที่เป็นสหวิทยาการ

5. สมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก

การปฏิบัติงานทั้งองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจตามที่หน่วยงานกำหนดไว้นั้น สิ่งที่สำคัญที่องค์กรต้องตระหนักถึงในการพัฒนาคน พัฒนางานให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็วทันต่อความต้องการในการให้บริการ และมีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานในอุตสาหกรรมอัญมณีที่มีอยู่นั้น จึงเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินการเชิงรุก โดยเฉพาะการดำเนินการที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจและมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (ชูชัย สมितिไกร, 2550) การดำเนินการเชิงรุกดังกล่าวยังสามารถเกิดขึ้นได้ในสองระดับ กล่าวคือ การดำเนินการเชิงรุกในมิติของการปฏิบัติหน้าที่ภายในสถาบัน (Mondy & Noe, 1996) และการดำเนินการเชิงรุกในมิติของการให้บริการแก่หน่วยงานภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial competency) สำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอากรณ ภูววิทย์พันธ์ (2551) ที่กล่าวถึงสมรรถนะในด้านการบริหารจัดการ ที่กำหนดขึ้นตามบทบาทความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ในลักษณะของ Role Based ของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรสู่ความสัมฤทธิ์ผลที่องค์กรต้องมีประกอบด้วย 1) สมรรถนะการสร้าง

แรงจูงใจ 2) สมรรถนะการสร้างควมศรัทธาและความเชื่อมั่น 3) สมรรถนะความผูกพันต่อองค์กร และ 4) สมรรถนะการถ่ายทอดข้อมูลและการสื่อสาร

1. สมรรถนะการสร้างแรงจูงใจ

การบริหารงานในแต่ละองค์กรต่างเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน องค์กรจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในการปฏิบัติงานมากขึ้นน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการบริหารงานและการบังคับบัญชาที่เข้าใจในความต้องการของมนุษย์และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่างจริงจัง ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารเพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่มีวัตถุประสงค์ของการทำงานที่สำคัญ 4 ข้อ คือ 1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้มีขีดความสามารถสูงในตลาดโลก 2) เพื่อเป็นสถาบันหลักของชาติในการวิจัย ตรวจสอบ และรับรองคุณภาพอัญมณีและเครื่องประดับ รวมทั้งโลหะมีค่า 3) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ 4) เพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อให้บริการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้สามารถยืนหยัดและแข่งขันได้ทุกสภาพการณ์ในตลาดโลก ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับงานและบุคคลตามหลักแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีหลักการที่หลากหลายรวมถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's needs hierarchy theory) โดยได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ 1) คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้ตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม และ 3) ความต้องการของคนมีเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา (Maslow, 1970, p. 69) เป็นต้น

2. สมรรถนะการสร้างควมศรัทธาและความเชื่อมั่น

ความศรัทธาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีประสิทธิผลขององค์กร ความศรัทธาจะดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นใจซึ่งจะเป็นจริยธรรมขององค์กรอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความมีประสิทธิผล ความศรัทธาเป็นเรื่องละเอียดอ่อนโดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลอย่างซ้ำ ๆ การขาดศรัทธาจะเป็นตัวกักร่อนผลการทำงานของ

หมู่คณะในองค์กร หากผู้บริหารใช้อำนาจในตัวเองจัดการในองค์กรแล้วความศรัทธาก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ (Hoy et al., 1992, pp. 38-39; Kreitner, 1998, p. 437; Short & Greer, 1997, p. 63)

สำหรับความเชื่อมั่นนั้นเป็นความไว้วางใจในระดับบุคคลต่อบุคคลอื่นภายใต้เงื่อนไขของความไว้วางใจและความเสี่ยง โดยความเชื่อมั่นของแต่ละบุคคลจะถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีผลทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาในผู้อื่น (Rotter, 1980, p. 65) นั่นหมายความว่าบุคคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีความไว้วางใจ คือมีความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา หรือองค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับความสมัครใจในการยอมรับในบุคคล กลุ่มคนหรือองค์กร โดยตระหนักถึงความถูกต้องและความสนใจในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งตามแนวคิดของ Erikson (1993) ก็กล่าวถึงเช่นกันว่าความไว้วางใจและความเชื่อมั่นว่าเป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพของมนุษย์แต่ละคน เมื่อก้าวถึงความรู้สึกถึงความดีที่อยู่ภายในจิตใจ นั่นก็คือ การไว้วางใจต่อผู้อื่นและตนเอง รวมถึงการมองโลกในแง่ดีจะเป็นตัวกำหนดถึงความไว้วางใจขั้นระดับพื้นฐาน ซึ่งลักษณะที่ว่านี้จะมีอิทธิพลต่อลักษณะเชิงพฤติกรรมอีกหลาย ๆ อย่าง

3. สมรรถนะความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งเพื่อความอยู่รอดและมีประสิทธิผลขององค์กร หากบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันสูงก็จะนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการ และความผูกพันต่อองค์กรนี้ยังสามารถคาดการณ์อัตราการเข้า-ออก จากงานของสมาชิกในองค์กรได้เป็นอย่างดี ที่สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม Steers and Porter (1983, p. 603) ซึ่งสอดคล้องกับ Baron and Greenberg (1990, p. 181) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กรระดับความผูกพันสูง มีความเกี่ยวข้องกับการยอมรับคุณค่าและเต็มใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอีกนัยหนึ่ง

4. สมรรถนะการถ่ายทอดข้อมูลและการสื่อสาร

ความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารทั้งภาคเอกชนหรือภาครัฐต่างมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่จะต้องสามารถชักนำบุคคลอื่นได้ ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีทักษะในการรับฟังและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้เป็นอย่างดีจึงมีความสามารถในการสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับการรับฟัง การแจ้งข่าวสารกับบุคคลอื่น การเปิดรับความคิดเห็น และการเจรจากับบุคคลอื่น การเคลื่อนย้ายข้อมูลในองค์กรเพื่อรักษาและปรับปรุงการทำงานขององค์กร การเคลื่อนย้ายข้อมูลจะต้องมีทิศทางทั้งจากบนลงล่าง ในระดับเดียวกัน และจากล่างขึ้นบน

ขีดความสามารถในการสื่อสารจะเป็นพื้นฐานในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ การสื่อสารเป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ประกอบด้วย การจัดการ 3 ประเภทของการสื่อสาร 1) การสื่อสารอย่างเป็นทางการ 2) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และ 3) การสื่อสารเชิงเจรจาต่อรอง (Hellriegel et al., 2005, p. 15)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) สำหรับฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรสำหรับกลุ่มงานในการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเท็อน ทองแก้ว (2550) ว่าเป็นสมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะการวางแผนและการพัฒนางาน 2) สมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3) สมรรถนะการแก้ไขปัญหาและ 4) สมรรถนะการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

1. สมรรถนะการวางแผนและการพัฒนางาน

การพัฒนาคนเพื่อให้เกิดการพัฒนางานเป็นความมุ่งหวังในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ Mondy and Noe (1996, pp. 307-308) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปว่า 1) ต้องมีการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ได้ผลลัพธ์มากกว่าเดิม 2) พนักงานต้องมีโอกาสในการประเมินตนเอง 3) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในหน่วยงานที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 4) ให้มีการปฏิบัติในเชิงรุกและเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาส 5) ทำให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการที่จะพัฒนาพนักงานในองค์กร 6) ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้พนักงานสามารถเคลื่อนไหวได้ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอนขององค์กร 7) เน้นความจงรักภักดีและเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อลดการลาออกจากรางาน และ 8) เป็นวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาถึงความต้องการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน ดังนั้น การพัฒนา วางแผนในงานและการพัฒนางานตามที่กำหนดโดยองค์กรจำเป็นต้องมีการปฏิบัติให้อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่เป็นองค์กรวิจัยและพัฒนาที่ย่อมต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงประโยชน์ที่มีต่อองค์กร

2. สมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

การปฏิบัติงานรายบุคคลจำเป็นต้องศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาการอย่างต่อเนื่องตลอดจนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ที่กล่าวถึง สมรรถนะที่ก่อให้เกิดหรือการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพว่า บุคคลนั้น ๆ ต้องมีความกระตือรือร้นในการใฝ่รู้เก็บเกี่ยว

ประสบการณ์และพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอนในการทำงานตามความสามารถของ
 ตนในการปฏิบัติงานจากการศึกษาหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและต้องรู้จักพัฒนา
 ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผล
 สัมฤทธิ์ เมื่อมีความรอบรู้ในงานที่ตนปฏิบัติก็จะสามารถนำความรู้ที่ตนเองมีอยู่ไปใช้ได้ทันที่
 โดยบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
 จำเป็นต้องมีสมรรถนะและวิเคราะห์ถึงสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านว่าเป็นสิ่งที่องค์กร
 ต้องพิจารณาตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ขาดแคลนรวมถึงบุคลากร
 ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในเรื่องที่หน่วยงานบริการหรือดูแล
 รับผิดชอบทางด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญ
 ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป็นผู้ที่มีบทบาทให้ความช่วยเหลือต่อภาครัฐเองหรือภาคเอกชน
 ที่เป็นกลไกให้เศรษฐกิจด้านการค้าการลงทุนของภาคอุตสาหกรรมกลายเป็นธุรกิจที่สำคัญอันดับ
 ต้น ๆ ของประเทศและเพื่อการก้าวไปสู่อุตสาหกรรมระดับโลกที่มาจากกลุ่มการบริหารจัดการ
 ของความร่วมมือเป็นภาคีระหว่างรัฐและเอกชน เพราะสมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านไม่ได้
 เกิดเพียงแค่ข้ามคืนแต่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมและการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดกับ
 งานที่รับผิดชอบเฉพาะด้าน โดยเฉพาะงานด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่เกิด
 ความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องของต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำของความเชี่ยวชาญในอาชีพ
 ที่ได้รับมอบหมาย

3. สมรรถนะการแก้ไขปัญหา

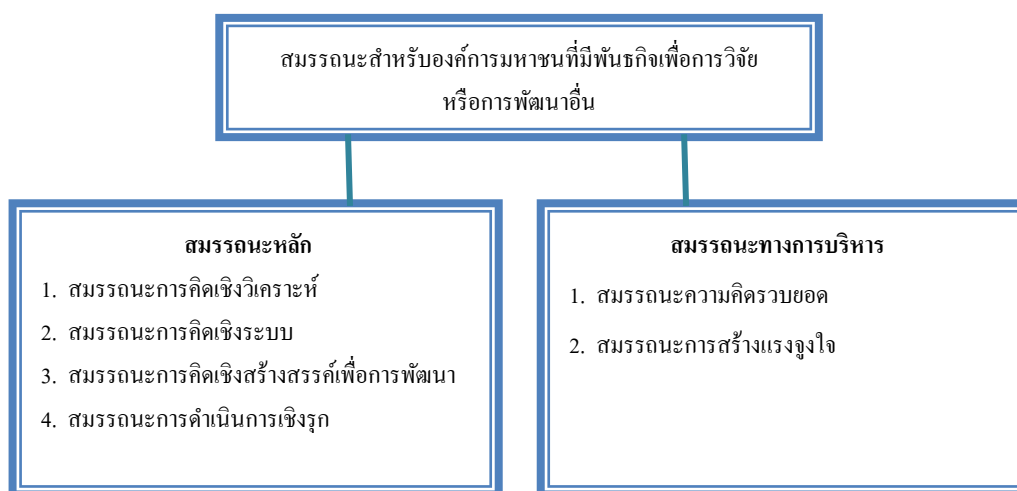
สังคมของการทำงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ต่างเผชิญ
 อยู่กับสิ่งที่เป็นปัญหายุ่งยากตลอดเวลาทั้งปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกและ
 ภายในองค์กรรวมถึงทางด้านร่างกายและจิตใจของคนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร
 โดยที่มองว่าการทำงานคือการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานลุล่วงตามที่กำหนดโดยใช้วิธีการแก้ปัญหา
 อย่างเป็นระบบและรอบคอบเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรเป็นที่ตั้ง โดยหาวิธีแก้ไขปัญหามาก
 ๑ วิธี แล้วนำมาประเมินผลในแต่ละวิธีแล้วเลือกริวิธีที่ดีที่สุดและควรมีระเบียบแบบแผนขั้นตอนการ
 แก้ปัญหา ประกอบด้วย ตั้งเป้าหมาย นิยามปัญหา ศึกษาที่มาของปัญหาและแนวทางแก้ไข ศึกษา
 ทางเลือกการแก้ไขปัญหา ประเมินทางเลือกการแก้ไขปัญหา เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นำวิธีการแก้ไข
 ปัญหาที่เลือกไปประยุกต์ใช้ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การ
 มหาชน) เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมอัญมณี จำเป็นต้องใช้
 หลักการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบจากการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด
 ซึ่ง Gleitman (1992, pp. 201-202) Sdorow (1993, p. 361) อุษณีย์ โพธิ์สุข (2544, หน้า 43) กล่าวถึง

ความสำคัญและหลักการแก้ไขปัญหาคือ ผู้แก้ปัญหาต้องใช้กระบวนการคิด กระบวนการรับรู้จากรูปธรรมไปสู่นามธรรมที่ต้องอาศัย ทักษะความรู้ ความเข้าใจ ความคิด พฤติกรรม การสังเกต การพิจารณาซึ่งเกิดขึ้นภายในสมองอย่างเป็นขั้นตอน และการใช้กลยุทธ์ทางปัญหาที่จะวิเคราะห์สังเคราะห์อย่างมีเหตุมีผลเพื่อเป้าหมายที่กำลังเผชิญอยู่ และนำไปสู่แนวปฏิบัติในการจัดปัญหา และการได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพราะในสังคมของการทำงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างตลอดต่อเนื่องเป็นผลมาจากการแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่ การแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบและรู้วิถีทางของปัญหาว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร โดยอาศัยการวิเคราะห์ก่อนการแก้ไขปัญหา

4. สมรรถนะการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรหรือการประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณะให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรและให้เป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่ให้บริการเกี่ยวกับอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรเป็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กรที่บุคคลรับรู้จากประสบการณ์ หรือมีความรู้ความประทับใจตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานหรือสถาบัน โดยการกระทำหรือพฤติกรรมองค์กร การบริหารและผลิตภัณฑ์การบริการภาพลักษณ์องค์กร เกิดขึ้นได้ใน 2 กรณี คือ เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติตามสภาพแวดล้อม โดยที่องค์กรมิได้ดำเนินการใด ๆ และเกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์โดยผ่านกระบวนการสร้างภาพไม่ว่ากรณีใด ภาพลักษณ์องค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ (วิจิตร อาวะกุล, 2541, หน้า 188) 1) พฤติกรรม การกระทำ การแสดงออกในทางที่ดีขององค์กร สถาบันหน่วยงาน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ พนักงาน 2) การสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกง ไม่ปลอมปน ไม่โกหกหลอกลวงให้ประชาชนหลงผิด เกิดความเชื่อถือ หลอกลวงทำให้เสื่อมในศรัทธา 3) การเข้ามีส่วนร่วม มีบทบาทในการสร้างสรรค์ เสริมสร้าง ปรับปรุง แก้ไขปัญหาสังคม การเสียดสีของหน่วยงานผู้บริหาร หรือพนักงานต่อสังคมส่วนรวมและ 4) การพิสูจน์ความจริง ข้อเท็จจริงให้ประจักษ์ต่อสังคมถึงความถูกต้องบริสุทธิ์ผุดผ่อง การให้บริการที่ดี มีคุณภาพต่อประชาชน การไม่เอาเปรียบสังคมประชาชน การค้าอย่างตรงไปตรงมา ไม่ค้ำกำไรเกินควร ซึ่งในภาพรวมของการแสดงออกมามีทั้งภายในและภายนอกของบุคคลนั้น ๆ ย่อมมีผลต่อภาพลักษณ์ของบุคคลและองค์กรเป็นอย่างมาก ภาพที่คนอื่นมองจะเป็นภาพที่สะท้อนว่าองค์กรเรามีภาพลักษณ์เป็นอย่างไร ถ้าไม่เป็นที่ยอมรับก็ต้องปรับปรุง แก้ไข พัฒนา ถ้าดีอยู่แล้วก็รักษาไว้ให้ยั่งยืนและปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นไป ลักษณะของภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร สำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) น่าจะต้องมีการพิจารณาถึงประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมาเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินกิจการของรัฐให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน ในลักษณะต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นและจากการศึกษาข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์กร

มหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษา มี 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหาร ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอรูปแบบที่ได้จากการศึกษา ดังภาพที่ 16 และการจัดทำเอกสารพจนานุกรมสมรรถนะและรายการ โดยได้นำผลมาจากการศึกษาข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์ไว้ในภาคผนวก ค



ภาพที่ 16 รูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์กรมหาชนที่มีพันธกิจเพื่อการวิจัยหรือการพัฒนาอื่น

สมรรถนะหลัก (Core competency) สำหรับองค์กรมหาชนที่มีพันธกิจเพื่อการวิจัยหรือการพัฒนาอื่นเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคลากรทั้งองค์กรในการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2551) ว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม พนักงานทุกคน ทุกระดับตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี คือ 1) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) สมรรถนะการคิดเชิงระบบ 3) สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนา ในบริบทของทั้ง 3 สมรรถนะนี้ จะเป็นฐานทางความคิดทางการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้สองส่วนประกอบกัน ส่วนแรกคือความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำกรวิจัย ซึ่งอาจต้องการความรู้เพื่อสาขาวิชาเดียวหรือความรู้จากหลากหลายสาขาประกอบกันและส่วนที่สองคือความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีเป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยทั้งการเรียนรู้และประสบการณ์เป็นอย่างมาก (ดวงจันทร์ เตียววิไล และคณะ, 2549) ซึ่งองอาจ นัยพัฒน์ (2554) รัตน์ะ บัวสนธ์ (2552) ได้สนับสนุนแนวคิดทั้งสองส่วนที่กล่าวถึงว่า ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคลและองค์กรที่ต้องคิดแสวงหาความเข้าใจที่จะทำให้เกิดองค์ความรู้แบบใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการผลิตหรือการให้บริการอย่างเป็นระบบและเป็น

การพัฒนาให้เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์สำหรับการนำไปต่อยอดนวัตกรรมที่เป็นต้นแบบรวมถึงสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้โดยใช้หลักการวิจัยที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สืบค้น สภาพปัจจุบันปัญหา หรือความต้องการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การวิจัยที่ 4 การสร้างศักยภาพและความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมและบุคลากรทางการวิจัย โดยมีเป้าประสงค์การวิจัย คือ พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและการพึ่งพาตนเอง โดยใช้ฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาการต่าง ๆ อย่างสมดุลและเหมาะสม มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และต่อยอดภูมิปัญญาของประเทศและสาธารณะ ตลอดจนเสริมสร้างศักยภาพการวิจัยของประเทศ (นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2555-2559) และ 4) สมรรถนะการดำเนินงานเชิงรุกที่ครอบคลุมและสอดคล้องตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาด้านต่าง ๆ ของรัฐ หรือการดำเนินงานตามแผนงานหรือนโยบายเพื่อจัดทำบริการสาธารณะด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ มักจะมีปัญหาความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งในการดำเนินการ การซับซ้อนของความรับผิดชอบ ในระหว่างส่วนราชการ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ก่อให้เกิดความล่าช้า และความไม่ยืดหยุ่นของกฎระเบียบราชการ ดังนั้น เพื่อลดปัญหาดังกล่าวและเพื่อเปิดโอกาสให้มีการจัดระเบียบแนวใหม่สำหรับภารกิจของรัฐที่มีลักษณะเฉพาะในบางกรณีให้มีความคล่องตัวและมีการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนเพื่อบูรณาการให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เข้ามาร่วมกันทำงานอย่างมีเอกภาพ และประสานงานกันเพื่อความรวดเร็วในการดำเนินงาน ซึ่งต้องอาศัยความเร่งด่วน จึงสมควรมีกฎหมายให้ฝ่ายบริหารสามารถตั้ง หน่วยงานบริหารเป็นองค์การมหาชนที่แตกต่างไปจากส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจได้

การดำเนินงานเชิงรุกเป็นอีกหนึ่งสมรรถนะที่จำเป็นที่จะต้องนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาที่จะทำให้องค์กรสามารถต่อยอดความคิดที่เกิดจากการทำงาน หรือมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบโจทย์และบริบทของสภาวะแวดล้อมของสังคมการทำงานของผู้รับบริการได้ทันทั่วถึงและมีรวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มขององค์กร และหน่วยงานอื่น ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความสามารถในทุกด้านที่จะสามารถทำงานเชิงรุกตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial competency) สำหรับองค์การมหาชนที่มีพันธกิจเพื่อการวิจัยหรือการพัฒนาอื่นเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจากแนวคิดของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551) ที่กล่าวถึงสมรรถนะในด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นตามบทบาท ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานในลักษณะของ Role based ของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรสู่ความสัมฤทธิ์ผลที่องค์กรต้องมี ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะความคิดรวบยอด และ

2) สมรรถนะการสร้างแรงจูงใจ

แม้องค์การมหาชนนั้นเป็นหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 การจัดตั้งองค์การมหาชนก็ไม่ใช่ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชนนั้นก็มิมีฐานะทางกฎหมายเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัตินี้ก็เพื่อให้มีสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย อันเป็นการแสดงถึงความเป็นอิสระของหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัตินี้ ที่สามารถดำเนินกิจการได้ด้วยตนเอง มีรายได้และบุคลากรเป็นของตนเอง และแม้จะเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจการเพื่อการบริการสาธารณะ โดยไม่ได้หวังผลกำไรเป็นหลัก แต่หน่วยงานทุกหน่วยก็ต้องมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นดังนั้นจึงต้องมีการแสวงหารายได้เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการของหน่วยงานนั้น ๆ

ดังนั้นในสมรรถนะความคิดรวบยอดและสมรรถนะการสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมหาชนที่มีพันธกิจเพื่อการวิจัยหรือการพัฒนาอื่น จำเป็นต้องมีการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาผู้อื่นและการแก้ปัญหาทางงานได้อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่จะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภายในองค์กรเพื่อการก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดตามที่องค์กรนั้น ๆ ต้องการ โดยอาศัยบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบรรจง อมรชีวิน (2556) แรงจูงใจองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้คนทำงานได้แม้ในยามอยู่ภายใต้ภาวะกดดัน องค์กรจะหาอย่างไรให้สมาชิกขับเคลื่อนองค์กรไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพิจารณาเรื่องนี้ เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ในมิติของประวัติศาสตร์ ความเป็นมา การพูดถึงพันธกิจ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ เพื่อที่จะเข้าใจในแรงขับเคลื่อนเหล่านี้ จะหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไปในที่สุด

ในการดำเนินการตามบริบทขององค์การมหาชนที่เป็นหน่วยงานดำเนินการบริหารสาธารณะในเฉพาะด้าน รวมถึงด้านการบริการการวิจัยและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jackson (2005) ที่กล่าวว่า การบริหารจำเป็นต้องนำความรู้ที่มีก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ทำให้การปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่รูปแบบต่าง ๆ ขององค์กรมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงเหมาะสมกับการเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา

จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของสถาบันวิจัยและพัฒนา อัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์กรมหาชน และรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีพันธกิจเพื่อการวิจัยหรือการพัฒนาอื่นตามวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดในการวิจัย ตามที่ Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะนั้นเป็นการจัดกลุ่มสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ การบรรยายและการอธิบายจากกลุ่มที่กำหนดขึ้นเป็นตัวชี้วัดตัวชี้วัดพฤติกรรมเพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ พัทธนิษฐ์

กระเสนา (2558) ที่กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของแต่ละคนที่ทำให้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงและสร้างความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานให้กับตนเองและองค์กรได้

ข้อเสนอแนะ

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และหน่วยงาน องค์การมหาชน สำหรับใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนากรอบสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีความเหมาะสมกับการเป็น องค์การมหาชนซึ่งต้องมุ่งเน้นการดำเนินงานและสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในและบุคลากรที่ต้องการรับสมัครใหม่ ซึ่งควรให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามบริบทของสถาบัน

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ต้องคิด วิเคราะห์ หาสาเหตุ และแก้ไขปัญหา การบริหารและพัฒนาโครงสร้างขององค์กร การพัฒนา บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงความเชื่อมั่นในสถาบัน

สำหรับเป็นแนวทางหรือวิธีการในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา บุคลากรในองค์กรระดับปฏิบัติการหรือหัวหน้างานให้เป็นไปตามหลักการสมรรถนะขององค์กร ที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา

หน่วยงานที่นำหลักการสมรรถนะเป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไม่ว่าจะ เป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานควรมีการตรวจสอบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางก่อนนำไปใช้ โดยคำนึงถึงการพัฒนาสมรรถนะ ในแต่ละด้านให้มีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กร

บรรณานุกรม

- กรภัทร์ จารุกำเนียดกนก. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสาธารณสุขประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี*. คุษฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2558). *สถิติการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://bts.dft.go.th/btsc/index.php/overview>
- กระทรวงพาณิชย์. (2558). *สถิติการค้าระหว่างประเทศของไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www2.ops3.moc.go.th>
- กฤตชน วงศ์รัตน์. (2553). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 22(1), 131-141.
- กฤตินี ณีภูววุฒิสวัสดิ์, สมชนก ภาสกรจรัส และศักดา ศิริพันธ์. (2553). รายงานฉบับสมบูรณ์ เรื่อง *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และรูปแบบธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- กฤษกร พลธิชญวงษ์ และศินี ทองบุญ. (2554). *ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อโครงการเศรษฐกิจชุมชนของเทศบาลตำบลน้ำน้อย อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เจมมาวี รักษ์ฐิพิ. (2556). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ธนาเพลส.
- คณะกรรมการกำกับโครงการ. (2558). *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร*. เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th>.
- คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. (2540). *แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540-2544*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: สหมิตรพริตติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- คณาจารย์สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (2556). *หลักการจัดการและองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- คณาจารย์สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (2557).
หลักการจัดการและองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
 ธัญบุรี.
- คีลี, ทิโมธี ดี และสุนันทา เสียงไทย. (2552). *วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น:
 การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- งามลมัย พิวด์เหลือง. (2549). แนวคิดเชิงระบบของประชากรกับการพัฒนาและการพัฒนาทรัพยากร
 มนุษย์ในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 32, 20-33.
- จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา. (2558). *การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการอุตสาหกรรมอัญมณีและ
 เครื่องประดับไทย*. เข้าถึงได้จาก [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct_dec_12/pdf/aw03.pdf)
[journal/oct_dec_12/pdf/aw03.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct_dec_12/pdf/aw03.pdf)
- จารุพงศ์ พลเดช. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก [http://newthaimba.blogspot.com](http://newthaimba.blogspot.com/2009/08/hrd-case-study-by-drdanai-thieanphut.html)
[/2009/08/hrd-case-study-by-drdanai-thieanphut.html](http://newthaimba.blogspot.com/2009/08/hrd-case-study-by-drdanai-thieanphut.html)
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: กงพลพิมพ์.
- จิรประภา อัครบวร. (2554). *พัฒนาคนบนความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: เต้า (2000).
- เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม. (2550). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก (Core
 competency). *วารสารการบริหารการศึกษา*, 1, 25.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ:
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยทวี เสนะวงษ์. (2546). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: Business Management.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ม.ป.ท.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*
 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติวรรณ สิ้นธุ์นอก. (2552). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรม
 สำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย*. คุษฎิณีพนธ์ปรัชญาคุษฎิณัฒนิต, สาขาวิชา
 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2546). *เทคนิคการจัดทำ Job description บนพื้นฐานของ Competency และ
 KPI*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 11*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐชัฐดา สุภาพจน์. (2556). *การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ สายสนับสนุนวิชาการ*. คุยฉินิพนธ์ปรัชญาคุยฉินิพนธ์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- คนัย เทียนพูลิ. (2546). *การจัดการทรัพยากรบุคคล ภาคกิจที่ทำทาย*. กรุงเทพฯ: บั๊กแบงก์.
- ดวงจันทร์ เคียววิไล, เสาวนีย์ แสงมีอานุภาพ และบุษยกร ตีระพุดิคุลชัย. (2549). *โครงการวิจัย และพัฒนาระบบสนับสนุนการวิจัย ด้านการเงิน บัญชี พัสดุ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*. ลำปาง: สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่: ธนุชพรีนติ้ง.
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. เชียงใหม่: ธนุชพรีนติ้ง.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2545). *หลักการจัดการหลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. (2549). *รวมบทความวิชาการการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ: หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม. (2557). *การปรับตัวของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย ภายใต้ สภาวะการณ์โลกาภิวัตน์*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 34(1), 147-163.
- ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ. (2551). *Inside IMC เจาะลึกถึงแก่น ไอเอ็มซี*. กรุงเทพฯ: ธรู เดอะไลน์ คอมมิวนิเคชั่นส์.
- นพ ศรีบุญนาถ. (2545). *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)*. กรุงเทพฯ: ราชสาส์น (1997).
- นันทวัฒน์ วงษ์ชนะชัย. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์*. คุยฉินิพนธ์บริหารธุรกิจคุยฉินิพนธ์, สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- นิภา ศรีไพโรจน์. (2557). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวิจัย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.watpon.com/Elearning/res10.html>
- นิรมิต เทียมทัน. (2555). *BALANCE SCORECARD และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- นิสดาภ์ เวชยานนท์. (2556). *Competency-based approach* (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- บรรจง อมรชิวิน. (2556). *การจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ Managing for results-MFR*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- บรรจบ กิมเกณอม. (2548). *การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กร และบุคลากร*. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2546). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: รวมสาสน์.
- บุญอนันต์ พิณภัทรชัย. (2555). *ระบบสารสนเทศเพื่องานทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: รัตนาไตร.
- ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. (2555). *ขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. ม.ป.ท.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ). (2558, 27 ตุลาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ). (2558, 27 ตุลาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ). (2558, 27 ตุลาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ). (2558, 27 ตุลาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ). (2558, 27 ตุลาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ). (2558, 20 กันยายน). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ). (2558, 26 ตุลาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ). (2558, 18 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ). (2558, 27 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ). (2558, 24 ธันวาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ). (2558, 1 กันยายน). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ). (2558, 8 ตุลาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13 (นามสมมติ). (2558, 3 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 14 (นามสมมติ). (2558, 10 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 15 (นามสมมติ). (2558, 24 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.

- พระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พุทธศักราช 2546. (2546, 31 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 9.
- พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พุทธศักราช 2542. (2542, 24 กุมภาพันธ์). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 5.
- พณิชย์ ธารเสนา. (2558, 14 ธันวาคม). *คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*. สัมภาษณ์.
- พัชรภากร เทวกุล. (2551). *กระแสคนกระแสโลก เปิดโลกความรู้ พัฒนาทุนมนุษย์ กลุ่มสื่อสารองค์กร*. กรุงเทพฯ: โกลบอลอินเตอร์ คอมมิวนิเคชั่น.
- พัชร นิรนาทโกมล. (2547). *การพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 8-15*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พิชญ วิชโยธิน. (2556). การประเมินความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*, 12 (3), 115-123.
- ภาวิน ศิริประภาณุกุล. (2552, 6 กรกฎาคม). *Capital account liberalization* เชียงประจักษ์. *ประชาชาติธุรกิจ*, หน้า 38.
- มนตรี กรรพุมมาลย์. (2539). *การพัฒนาชุมชน แนวคิด การปฏิบัติ*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มานิต สุทศสกุล. (2550). การปรับปรุงระบบตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะในราชการพลเรือน. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 5(2), 84-116.
- มานีสงค์ ปฐมวิริยะวงศ์. (2550). บทควมวิชาการ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร. *วารสารทางการศึกษาเพื่อมวลชน*, 19(62), 7.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ ฟรีนดิง.
- รวิภา หอมเศรษฐี. (2549). *สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย*. *คุณนิตินพนธ์ปรัชญาคุณนิตินิติต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รักษ์ วรกิจโกคาทร. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ชธรรมสาร.
- รัชชา ภัคคีจิตต์. (2550). *องค์การมหาชนของไทย: การศึกษากลไกและกระบวนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล*. *คุณนิตินพนธ์ปรัชญาคุณนิตินิติต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.

- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2555). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- รายงานโครงการพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลด้านเศรษฐกิจการค้าการลงทุน. (2557). เข้าถึงได้จาก
<http://tpsso.moc.go.th/img/news/1024-img.pdf>
- รายงานสถานการณ์อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ไตรมาสแรกปี 2557. (2558).
 เข้าถึงได้จาก https://issuu.com/gemandjewelrylibrary/docs/git_trade_review_2014_th
- วรเดช จันทรศร. (2554). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:
 พริกหวานกราฟฟิค.
- วรรณพร บุญขันธ์. (2557). *สถานการณ์การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/article/industrialexportsituation-formay2557.pdf>
- วรรณ โสมประยูร. (2546). การวิจัยและพัฒนาทางด้านการศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 6(6), 12-14.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2548). *ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วรินทร์ บุญยั้ง. (2554). การพัฒนาทุนมนุษย์ในชุมชน. *วารสารศึกษาศาสตร์*
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 22(1), 19-33.
- วิฤทธิเศรษฐกิจดัมย้ากุ่ม. (2557). เข้าถึงได้จาก <http://www.thaigoodview.com/node/157322>
- วิจิตร อาวะกุล. (2540). *การฝึกอบรม: คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2).
 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร อาวะกุล. (2541). *เทคนิคการประชาสัมพันธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอ เอส พรีนติ้งเฮาส์.
- วิชัย โถสุวรรณ. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โพรเพช.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนัชชากรพิมพ์.
- ศิริพงษ์ เสภาภาน. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์.
- ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะเข้าใจใช้เป็น*
เห็นผล. กรุงเทพฯ: ซิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสงท้าทาย*.
 กรุงเทพฯ: จุคทอง.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2557). *แนวโน้มธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับในปี 2557*. เข้าถึงได้จาก
<http://portal.settrade.com/brokerpage/IPO/Research/upload/2000000226363/2434-p.pdf>
- ศูนย์ส่งเสริมการค้าชายแดนไทย-สปป. ลาว จังหวัดมุกดาหาร. (2558). *การส่งเสริมและพัฒนา*
อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ. เข้าถึงได้จาก <http://www.moc.go.th/opscenter/md/>

- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2558). *จำนวนประชากรไทยในวันนี้*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ipsr.mahidol.ac.th/ipsrbeta/th/Index.aspx>
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2557). *อำนาจหน้าที่และวัตถุประสงค์*. เข้าถึงได้จาก http://www.git.or.th/2013/about_mission.html
- สนั่น เกชาวารี. (2552). การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงองค์รวม. *อินคัสเทรียล เทคโนโลยี วิจารณ์*, 15(193), 123-131.
- สมชาย พรจินดารักษ์ หวัง “บางกอกเจมส์” ดันยอดส่งออกโต 5%. (2557, 8 กันยายน). *ประชาชาติธุรกิจ*. เข้าถึงได้จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1410154551
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สันติ บางอ้อ. (2546). *การพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2558). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. เข้าถึงได้จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=190&Itemid=197
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2561)*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: สหมิตรพรินติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2555). *นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557). *ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ 1/2557*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2558). *รายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2557 และแนวโน้มปี 2558*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oie.go.th/academic/2558>
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. (2548). *Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- สุภาพค์ จันทวานิช. (2552). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 17)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเมธ เดียววิเศษ. (2531). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). *ค่าแห่งสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2554). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2554). *การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อดุลย์ จาคูรงค์กุล. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิชาติ ศรีสอาด และพัชรี สำโรงเย็น. (2556). *ก้าวใหม่ประเทศไทย ภายใต้ AEC & 7 แนวคิดธุรกิจ เศรษฐกิจ ไทย*. กรุงเทพฯ: นาคา อินเทอร์เน็ตมีเดีย.
- อริสา สำรอง. (2552). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อานนท์ สักดิ์วรวิษญ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 16, 57-78.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2549). *Competency dictionary* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2556). *Competency-based approach* (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: เดอะกราฟิกซิสเต็มส์.
- อุษณีย์ โพธิสุข. (2544). *สร้างสรรค์นักคิด: คู่มือการจัดการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ ด้านทักษะความคิดระดับสูง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์แห่งชาติเพื่อพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษ สกศ.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page.
- Barbara, K. T., & Nancy, E. S. (2010). *Medical-surgical nursing* (10th ed.). China: Lippincott Williams & Wilkins.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organization*. New York: Guilford.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1990). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 162-165.

- Base, J. (2005). *Competency model development*. Retrieved from http://plantechine.com/imagenes/competency_model_definition.
- Beer, M., & Spector, B. (1985). *Human resource management*, New York: Free Press.
- Cook, K., & Bernthal, P. (1998). *Job/role competencies survey report*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Dave, U. (2013). *The leadership & talent sustainability across borders*. Bangkok: Royal Meridian Hotel.
- Dave, U. (2015, July 25-26). The raffles conversation. *The Business Times Weekend Saturday/Sunday*, pp.8-9.
- Davenport, T. O. (1999). *Human capital: What it is and people invest it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dubois, D. D., & Richmond, L. J. (2009). *Competency model: A roadmap to exemplary performance*. Retrieved from <http://www.careertrainer.com/Request.jsp>.
- Dubois, D. D., & William, R. J. (2004). *Competency-based human resource management*. United State of America: Davies-Black.
- Erasmus, B. J., & Schenk, H. W. (2008). *South african human resource management theory & practice*. Cape Town: Juta.
- Erikson, E. H. (1993). *Childhood and society*. New York: Norton.
- Fogg, C. D. (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn intent into effective action for sustainable change*. New York: American Management Association.
- Ganesh, S. (2008). *Competency base HRM* (4th ed.). Tata: McGraw-Hill.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development* (2nd ed.). United States of America: Perseus.
- Gleitman, H. (1992). *Basic psychology* (3rd ed.). New York: W. W. Norton.
- Grieves, J. (2003). *Strategic human resource development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harbison, F., & Myers, C. A. (1964). *Education, manpower, and economic growth: Strategies of human resource development*. New York: McGraw-Hill.
- Hartog, J., & Van Den Brink, H. M. (2007). *Human capital theory and evidence*. United States of America: Cambridge University.

- Hay, G. (1999). *The innovative organization: Lessons learned from most admired companies*. Retrieved from Hughes Ginnett & Curphy.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Management: A Competency-based approach* (10th ed.). Cincinnati, OH: South Western.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Witkoskie, L. (1992). Faculty trust in colleagues: Linking the principal with school effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 6(1), 38-45.
- Huges, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (3rd ed.). New York, NY: Irwin McGraw-Hill.
- Ijuri, Y., & Kuhn, R. L. (1988). *New directions in creative and innovative management: bridging theory and practice*. New York: Ballinger.
- Jackson, T. (2005). *Motivating sustainable consumption: A review of evidence on consumer behaviour and behavioural change*. Guildford: Centre for Environmental Strategy, University of Surrey.
- Kaila, H. L. (2005). *Human resource management*. Retrieved from <http://au.hudson.com/ContactUs/FindaHudsonContact>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, D. L. (1975). *Techniques for evaluating training program*. San Francisco: American Society for Training and Development.
- Kreitner, R. (1998). *Management* (7th ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Labadi, Z. (2007). *Investigation of the competencies of higher education managers focusing on international indicators and suggesting an appropriate conceptual framework*. Doctoral dissertstion, Science & Research Branch, Islamic Azad University-Tehran.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *Human motivation*. New York: Cambridge Univerity Press.
- Mondy, R. W., & Noe, R. W. (1996). *Human Resource Management*. New York: Prentice Hall.
- Nadler, L. (1970). *Developing human resources*. Houston, TX: Gulf.

- Pace, R. W., Smith, P. C., & Mills, G. E. (1991). *Human resource development: The field*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Peter, F. D. (2007). *People and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Punnitamai, W. (2002). A competency-based model of the Thai '(new wave' leaders: Strategies for identification and development of management talent. In *A paper presented at the ASEAN Conference on the New Wave Leaders: Westin Hotel, Chaingmai, Thailand, August 23-28* (pp. 113-132). Chaingmai: Westin Hotel.
- Rotter, J. (1980). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 65-73.
- Rylatt, A., & Lohan, K. (1995). *Creating training*. Sydney: Prentice Hall.
- Sdorow, L. M. (1993). *Psychology* (3rd ed.). Iowa: WCB Brawn's Benchmark.
- Sherman, D. K., & Kim, H. S. (2005). Is there an "I" in "team"?: The role of the self in group-serving judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 108-120.
- Short, P. M., & Geer, J. T. (1997). *Leadership in empowered schools*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Slocum, J. W., Jackson, S. E., & Hellriegel, D. (2008). *Competency-based management*. United States of America: Thomson South-Western.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. United State of America: Willey.
- Steers, R. M., & Poter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sternberg, R., & Kolligian, J. (1990). *Competence considered*. New Haven: Yale University Press.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. III. (2009). *Foundations of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3) 1-14.
- Sydanmaanlakka, P. (2002). *An intelligent organization*. Oxford: Capstone.
- Taylor & Francis Group. (2012). *Human resource development as we know it: Speeches that have shaped the field*. Abingdon, UK: Routledge Taylor & Francis Group.
- Wendell, L. F. (1999). *Human resource mangement*. Boston: Houghton Mifflin.

Woolner, P. (1992). The purposes and stages of the learning organization-integrating work with learning. *The Learning Organization*, 18(2/3), 6-41.

Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: Wiley.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การวิจัยเรื่องรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในองค์การมหาชน: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ชื่อ- นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....
ตำแหน่ง.....สังกัด.....
วันที่ให้สัมภาษณ์.....สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

คำชี้แจง

โครงการวิจัยผ่านการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัย จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัย ปกป้องสิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยอธิบายวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย ผู้ที่มีคุณสมบัติตาม หลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสิทธิ์ที่จะตอบรับหรือปฏิเสธการให้ข้อมูล โดยจะ ไม่เสียผลประโยชน์หรือได้รับผลกระทบใด ๆ การเข้าร่วมโครงการวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับ ทั้งนี้ผู้ร่วมวิจัยจะได้อ่านเอกสารยินยอมเข้าร่วมวิจัยก่อนที่จะลงนามตกลงใจร่วม การวิจัยนี้ในฐานะเป็นผู้ให้ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในขณะที่ทำการสัมภาษณ์มีการขออนุญาต ในการบันทึกเทป หากผู้ให้ข้อมูลเกิดความรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะให้ข้อมูล สามารถยุติการสัมภาษณ์ ได้ตลอดเวลา

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกเก็บ รักษาไว้เป็นความลับ มีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่จะเข้าถึงข้อมูล ได้และข้อมูลจะถูกทำลายเมื่อการวิจัยเสร็จ สิ้น การรายงานผลการวิจัยจะกระทำในภาพรวมและจะดำเนินการด้วยความระมัดระวัง รัศมุน ไม่มี การอ้างอิงถึงชื่อของผู้ให้ข้อมูล หรือข้อมูลส่วนตัวใด ๆ ลงในเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้ ก่อนได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูล

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้ให้ข้อมูล สำคัญ เกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในองค์การมหาชน: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยและ พัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure interview) โดยการกำหนดแนวคำถามเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งจะดำเนินการ สัมภาษณ์ไปตามลำดับประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า และดำเนินการพูดคุยสนทนาตาม ธรรมชาติ (Naturalistic inquiry) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามปลายเปิดโดยกำหนดแนวทาง จากกรอบแนวคิดและจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่หนึ่ง กลุ่มบุคลากรสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ประเด็นการสัมภาษณ์ มีจำนวน 3 ข้อ

ประเด็นที่ 1 พันธกิจ (Mission) ขององค์กร

.....
.....
.....

ประเด็นที่ 2 สภาพแวดล้อม (Environment) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรมซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานในองค์กร

.....
.....
.....

ประเด็นที่ 3 ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ที่เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้ป็นองค์กรวิจัยและพัฒนา

.....
.....
.....

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่สอง คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

ประเด็นการสัมภาษณ์ มีจำนวน 3 ข้อ

ประเด็นที่ 1 แนวโน้ม (Tendency) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการผลิต การส่งออก

.....
.....
.....

ประเด็นที่ 2 นโยบาย (Policy) การบริหารงานบุคคลที่สนองต่อความต้องการของหน่วยงานภาคอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

.....
.....
.....

ประเด็นที่ 3 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and technology) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

.....
.....
.....

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่สาม คือ กลุ่มนักวิชาการของสถาบันการศึกษา

ประเด็นการสัมภาษณ์ มีจำนวน 3 ข้อ

ประเด็นที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา

.....
.....
.....

ประเด็นที่ 2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักการสมรรถนะ

.....
.....
.....

ประเด็นที่ 3 แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรที่บริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

.....
.....
.....

ภาคผนวก ข

สมรรถนะของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

รายการสมรรถนะของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์กรมหาชน)

สมรรถนะหลัก				
1. สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์				
<p>ทำความเข้าใจในประเด็นเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ ระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ระบุเหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์แจกแจงข้อมูลที่ได้รับออกเป็นปัจจัยย่อย เช่น สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ข้อเสนอแนะ และผู้ที่เกี่ยวข้อง</p>				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. วิเคราะห์ข้อมูลมีข้อผิดพลาดบ้างเป็นบางครั้ง ซึ่งต้องได้รับแนวทางและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>2. เข้าใจความสัมพันธ์ของข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. สามารถชี้ให้เห็นถึงที่มาและสาเหตุของปัญหาได้</p>	<p>1. สามารถวิเคราะห์แจกแจงสาเหตุและประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน</p> <p>2. วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา</p> <p>3. สามารถใช้ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับมาสนับสนุนข้อมูลที่วิเคราะห์</p>	<p>1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากบทความ บทวิเคราะห์และงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานของตน</p> <p>2. ใช้หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มาสนับสนุนข้อมูลที่วิเคราะห์</p> <p>3. สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อมมาสนับสนุนข้อมูลที่วิเคราะห์</p>	<p>1. สามารถวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นหลายนมุมมองและหาแนวทางเลือกที่ดีที่สุด ในการแก้ไขปัญหา</p> <p>2. สามารถรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างระบบงานหรือกิจกรรมที่แตกต่างกันได้</p> <p>3. วิเคราะห์โอกาสความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่ได้รับของงานหรือกิจกรรมที่จัด</p> <p>4. สามารถช่วยเหลือสมาชิกในทีมวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลได้</p>	<p>1. ระบุแนวทางเลือกและวิธีแก้ไขปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร</p> <p>2. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ</p>

สมรรถนะหลัก				
2. สมรรถนะการคิดเชิงระบบ				
การคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มองภาพรวมอย่างเป็นระบบ มีส่วนประกอบย่อย ๆ โดยอาศัยการคิดในรูปแบบโดยตรงและโดยทางอ้อม				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. สามารถประเมินองค์ประกอบของสถานการณ์หรือสภาพปัญหาของหน่วยงาน ในภาพรวมทั้งหมด</p> <p>2. สามารถคิดเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ได้</p>	<p>1. สามารถคิดแบบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ระหว่างระบบด้วยกัน ที่แสดงให้เห็นว่าสิ่งใดสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกันได้</p> <p>2. สามารถคิดอย่างมีขอบเขตที่แสดงให้เห็นว่า ระบบนั้น ๆ ครอบคลุมอะไรบ้าง</p>	<p>1. สามารถคิดอย่างมีโครงสร้าง โดยให้หลักการคิด ทฤษฎีว่าแต่ละเกิดขึ้นได้อย่างไร</p> <p>2. สามารถเชื่อมโยง สิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ อย่างเหมาะสม และหาความสัมพันธ์กันกับส่วนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของระบบโดยรวม</p>	<p>1. สามารถคิดวิเคราะห์ต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ระบบต่าง ๆ เป็นกลไกในการจัดระบบสำหรับงานตนเอง และสำหรับองค์กร</p> <p>2. สามารถคิดเป็นลำดับขั้นต่อระบบหนึ่ง ๆ และสามารถเชื่อมโยงยังระบบอื่น ๆ ได้</p>	<p>1. การใช้หลักการคิดเป็นระบบ โดยสามารถเชื่อมต่อโดยหาความสัมพันธ์ทุกส่วนในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. สามารถคิดแบบแผนเป็นระบบ โดยสามารถถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการปฏิบัติจริงในงานตนเองและองค์กร</p>

สมรรถนะหลัก				
3. สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา				
สำรวจทางเลือกและตอบสนองความท้าทายโดยใช้สัญชาตญาณการทดลองและมุมมองใหม่				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1. เป็นผู้ที่เปิดรับความคิดใหม่ๆ 2. มีข้อคำถามที่เป็นระเบียบปฏิบัติและทางเลือก 3. รับรู้เมื่อมีวิธีการใหม่บูรณาการข้อมูลใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่การพิจารณาตัวเลือกที่แตกต่างกัน	1. วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของวิธีการปัจจุบัน 2. ปรับเปลี่ยนและปรับวิธีการในปัจจุบันให้ตอบสนองต่อความต้องการของตนเองและของผู้อื่นได้ 3. สามารถแก้ปัญหาในงานเบื้องต้นได้	1. ค้นหาความคิดหรือการแก้ปัญหาที่มีจากการทำงาน 2. ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3. ระบุวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาหลังจากหาทางเลือกของข้อดีและข้อเสีย	1. วิเคราะห์ หาแนวคิดใหม่และวิธีการแก้ปัญหาที่ยังไม่มีประสบการณ์ก่อนหน้านี้ 2. สร้างรูปแบบใหม่และวิธีการสำหรับองค์กร 3. มีความยืดหยุ่นและปรับตัวการแก้ปัญหาในขณะที่ยังคงตระหนักถึงความเป็นมืออาชีพและมาตรฐานขององค์กร	1. พัฒนาองค์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการความคิดวิเคราะห์หาข้อสรุป 2. นำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบงาน 3. มีการกระตุ้นให้เกิดความท้าทายในการทำงาน 4. สนับสนุนให้มีการคิดวิเคราะห์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

สมรรถนะหลัก

4. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง

ศึกษา เรียนรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างเหมาะสม ตามความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาตนเอง โดยมุ่งเน้นพัฒนาผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติตามหน้าที่

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. ขวนขวายหาโอกาสพัฒนาตนเองในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบ</p> <p>2. สามารถปฏิบัติตามนโยบายกฎระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง และเสมอภาค</p>	<p>1. แสวงหาความรู้และประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองให้สำเร็จ</p> <p>2. เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและเข้าถึงแหล่งข้อมูลหรือทรัพยากรที่หลากหลายเพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง</p>	<p>1. มีความรู้ประสบการณ์สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องควบคุม</p> <p>2. ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้งานทั้งสายงานของตนเองและสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>1. ถ่ายทอดความรู้ แนะนำวิธีการที่ตนเองมีอยู่ได้อย่างเหมาะสมอย่างดีเยี่ยม</p> <p>2. สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างดีเยี่ยม และถ่ายทอดให้คำแนะนำกระตุ้นผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง จนมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับจากบุคคลทั่วไป</p> <p>2. ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีซึ่งตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของตนเอง</p>

สมรรถนะหลัก

5. สมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก

การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. เล็งเห็นปัญหาอุปสรรคและหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า</p> <p>2. เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน</p>	<p>1. ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอและไม่ขอต้อ</p> <p>2. กระทำการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและจะรอให้ปัญหาลึกลายไปเอง</p> <p>3. รู้จักพลิกแพลงยืดหยุ่น ประณีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค</p> <p>4. มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา</p>	<p>1. สามารถคาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น</p> <p>2. สามารถทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในสำนักงาน</p>	<p>1. คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง</p> <p>2. สามารถคิดนอกกรอบ เพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต</p>	<p>1. คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตโดยมีแผน</p> <p>อย่างเป็นระบบ</p> <p>2. สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว</p>

สมรรถนะทางการบริหาร

1. สมรรถนะการสร้างแรงจูงใจ

ใช้ทักษะ กระบวนการต่าง ๆ ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อการใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละและเป็นผู้ชี้แนะและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์กรด้วยความเต็มใจ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1. นำเสนอข้อมูล ความเห็นอย่างตรงไปตรงมาในการบางครั้ง อาจยกเหตุผลความเป็นมา ข้อมูลหรือความสนใจมาประกอบการพูดหรือการนำเสนอ	1. กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน ใช้โครงสร้างที่เหมาะสม เลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือใช้วิธีการอื่น ๆ เพื่อช่วยสร้างสถานะที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น 2. สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อเสริมประสิทธิภาพ	1. กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของข้อมูลที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจให้เกิดความคิดคล้อยตาม 2. เน้นย้ำ และสร้างความชัดเจน โดยการอธิบายสาเหตุความจำเป็น ประโยชน์และความสำคัญของข้อมูลที่นำเสนอ	1. จัดการบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้เมื่อองค์กรต้องการเพื่อให้การสนับสนุน 2. กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติ ประจำกลุ่มและประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี	1. สร้างกลุ่มผู้สนับสนุน อยู่เบื้องหลังหรือสร้างกลุ่มแนวร่วม เพื่อช่วยสนับสนุน ผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ฯลฯ ให้สัมฤทธิ์ผล 2. ใช้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับปฏิกิริยาของผู้รับสารพฤติกรรมกลุ่ม จิตวิทยามวลชน ฯลฯ ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ 3. สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถปฏิบัติงาน ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงได้จริงและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร

สมรรถนะทางการบริหาร				
2. สมรรถนะการสร้างความสำเร็จและความเชื่อมั่น				
การกระตุ้นใจ การจูงใจ และ เรียกรื่องการสนับสนุนจากผู้อื่น ในการขับเคลื่อนวัตถุประสงค์ขององค์กร				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. สามารถจูงใจได้อย่างถึงเหตุผล ข้อมูล ข้อเท็จจริงและข้อมูลเชิงตัวเลข</p> <p>2. ใช้ตัวอย่างที่ชัดเจน ภาพและการสาธิตในการอธิบายเหตุผลอธิบายถึงผลกระทบที่อาจมีขึ้นจากการกระทำของตนเองต่อผู้อื่น</p>	<p>1. คาดการณ์ถึงผลของแนวคิดหรือเหตุผลที่เลือกใช้ต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น</p> <p>2. ปรับเปลี่ยนการเจรจาและการนำเสนอให้เข้ากับความต้องการและความสนใจของผู้อื่น</p> <p>3. ใช้วิธีการให้ก่อนรับในการแสวงหาการสนับสนุน</p> <p>4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยพฤติกรรมที่ซื่อตรง ยุติธรรมและเสมอต้นเสมอปลาย</p>	<p>1. ต่อยอดความคิดริเริ่มและแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรเพื่อให้ได้รับการยอมรับความคิดต่าง ๆ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>2. นำเสนอข้อดี ข้อเสียและการวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่ออธิบายแก่นหลักของแนวคิด โน้มน้ำผู้อื่นด้วยการเล่าประสบการณ์และนำเสนอเหตุผลที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนความคิดเห็น</p>	<p>1. สร้างพันธมิตร สร้างแนวร่วมสนับสนุนแนวคิดและความคิดริเริ่มแบบที่ผู้สนับสนุนไม่เปิดเผย</p> <p>2. ขยายวงเครือข่ายที่กว้างขวางขึ้น</p> <p>3. ใช้ทักษะเชิงกลุ่มเพื่อนำหรือกำหนดแนวทางของกลุ่ม</p>	<p>1. ออกแบบกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดและส่งเสริมความคิดและแนวคิดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2. ใช้กลยุทธ์การจูงใจทางอ้อม เช่น สร้างกลุ่มพันธมิตรหรือแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่สามารถสนับสนุน</p> <p>3. แสวงหาการสนับสนุนจากการเมืองภายใน/ ภายนอกองค์กรให้เป็นประโยชน์</p>

สมรรถนะทางการบริหาร

3. สมรรถนะความผูกพันต่อองค์กร

ความมุ่งมั่นและมีความรู้สึกที่ตนเองเกี่ยวข้องอย่างแนบแน่นกับองค์กร มักเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและผลักดันองค์กร ไปข้างหน้า

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น</p> <p>2. กระตือรือร้นในการสนับสนุนงานขององค์กรตามพันธกิจและเป้าหมาย</p>	<p>1. เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกทีม</p> <p>2. สามารถใช้ทั้งสองช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือเครือข่ายสำหรับการค้นหาข้อมูลความช่วยเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของการทำงาน</p>	<p>1. กระตุ้นใจให้สมาชิกในทีมร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่นจากภายนอกทีม</p> <p>2. ตรวจสอบการทำงานเพื่อให้แน่ใจว่ามันสอดคล้องกับขั้นตอนอย่างเป็นทางการและความรับผิดชอบขององค์กร</p>	<p>1. เสนอให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกทีมก่อนเสมอ</p> <p>2. ตระหนักและใช้รูปแบบโครงสร้างกฎระเบียบ กระบวนการ วิธีการ หรือการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุผล</p> <p>3. เป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีการที่เหมาะสม</p>	<p>1. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและวิธีการของการทำงานในกรณีที่ทำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กร</p> <p>2. มีความมั่นใจได้จากความมุ่งมั่น โดยการเก็บรักษาข้อมูลทางธุรกิจและการดำเนินงานตามแผนและการปฏิบัติ</p> <p>3. เข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มศักยภาพของสภาพแวดล้อมทางการเมือง และผลกระทบที่อาจมีอยู่ในองค์กร</p>

สมรรถนะทางการบริหาร

4. สมรรถนะการถ่ายทอดข้อมูลและการสื่อสาร

การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน โดยวาจา ลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการแสดงออกด้วยท่าทางที่เหมาะสม

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. การสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจด้วยคำวาจา</p> <p>2. สื่อสารแบบตรวจสอบผู้รับสารว่ามีความเข้าใจโดยใช้คำถามและการพูดคุย บางครั้งอาจใช้การสื่อความด้วยการเขียน</p>	<p>1. การสื่อสารแบบโต้ตอบรับฟังความคิดเห็น</p> <p>2. เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากการรับรู้ข้อมูลจากการถ่ายทอด</p> <p>3. สร้างความเข้าใจใช้ไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาหรือรอบด้านจากการสื่อสาร</p>	<p>1. การสื่อสารที่เหมาะสมและสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้</p> <p>2. ถ่ายทอดการสื่อสารที่ถูกต้องกับผู้อื่นโดยดูในเรื่องการใช้ภาษา วัฒนธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจ</p> <p>3. สามารถถ่ายทอดได้อย่างถูกต้องชัดเจนตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล</p>	<p>1. สามารถรับและสื่อสารข้อมูลที่มีความซับซ้อนและนำข้อมูลข่าวสารที่ซับซ้อนไปดำเนินการซึ่งปัญหาอาจมีความยากง่ายในแต่ละระดับ</p> <p>2. สามารถใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการข่าวสารข้อมูลได้</p> <p>3. ให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับวิธีการและแนวทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. สามารถร่วมวางแผนกลยุทธ์และวางยุทธศาสตร์ร่วมกันในการบริหารจัดการ และทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์</p> <p>2. มีการพัฒนาโดยใช้ความรู้ความสามารถในด้านการสื่อให้เข้าใจโดยปราศจากความขัดแย้ง</p> <p>3. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์นอกเหนือจากเนื้อหาที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว</p>

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน				
1. สมรรถนะการวางแผนและการพัฒนางาน				
วางแผนงานและพัฒนางานโดยใช้หลักการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายพัฒนาแผนการ บูรณาการและประเมินผลแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และยุทธศาสตร์				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. ระบุถึงต้องการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ดีที่สุดในรูปแบบของตนเอง</p> <p>2. งานที่เสร็จสอดคล้องกับแผนที่วางไว้</p> <p>3. ตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์การทำงานของตนเองและหรือ คุณภาพของงานที่เสร็จสิ้น</p> <p>4. การจัดลำดับงานตามความสำคัญ</p>	<p>1. กำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนางานโดยนำทรัพยากรที่จำเป็นมาใช้ร่วมกัน</p> <p>2. การวางแผนและพัฒนาตามโครงการและการบริหารเวลาตามหลักการและกระบวนการ</p> <p>3. การปฏิบัติและแผนการรับมือสำหรับภาระผูกพันของเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือความพ่ายแพ้</p> <p>4. ดำเนินการปรับเปลี่ยนระยะเวลาที่จำเป็น ขั้นตอนและการจัดสรรทรัพยากร</p> <p>5. ชี้นำทางออกของปัญหาที่เหมาะสม เมื่อไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาพื้นที่ความรับผิดชอบของตนเอง</p>	<p>1. พิจารณาปัจจัยในต่อนการวางแผน (เช่น ต้นทุน เวลาความต้องการของลูกค้าทรัพยากรที่มีอยู่</p> <p>2. ระบุและดำเนินกิจกรรมตามแผนที่จะส่งผลในการพัฒนาและปรับปรุงโดยรวมของการบริการ</p> <p>3. ความท้าทายจากการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิผล และนำเสนอทางเลือกที่สร้างสรรค์</p> <p>4. คาดเดาปัญหาและปรับปรุงแผนเพื่อการพัฒนาตามความจำเป็น</p> <p>5. ช่วยในการจัดอุปสรรคโดยการให้ทรัพยากรและให้กำลังใจตามความจำเป็น</p>	<p>1. กำหนดหลักสูตรทางเลือกของการดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของผู้คนและกิจกรรมของทีมงานเพื่อให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>2. เพื่อให้แน่ใจว่าระบบอยู่ในสถานที่ที่จะมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบและประเมินผลความคืบหน้า</p> <p>3. ประเมินผลกระบวนการและผลลัพธ์และทำการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมในการวางแผน</p> <p>4. กำหนด สื่อสาร และลำดับความสำคัญการประเมินอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>1. พัฒนาแผนกลยุทธ์โดยพิจารณาจากความต้องการในระยะสั้นเช่นเดียวกับทิศทางในระยะยาว</p> <p>2. แผนงานและทรัพยากรที่นำไปใช้ในการส่งมอบผลลัพธ์ทั่วทั้งองค์กร</p> <p>3. ยึดและจัดสรรทรัพยากรโปรแกรมหรือโครงการให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์</p> <p>4. กำหนดลำดับความสำคัญและสื่อสารภายในองค์กรที่กว้างขึ้น</p> <p>5. มั่นใจได้ว่าทรัพยากรที่เพียงพอและพร้อมใช้งานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</p>

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

2. สมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

มีความกระตือรือร้นในการใฝ่รู้ เก็บเกี่ยวประสบการณ์และพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอนในการทำงานตามความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และต้องรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. ศึกษาหาความรู้ สนใจ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <p>2. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3. ติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้น ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่</p>	<p>1. รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือ องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้</p> <p>2. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้</p>	<p>1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง</p> <p>2. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้าง วิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</p>	<p>1. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ แห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ในองค์กร ด้วยการจัดสรร ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนา</p> <p>2. บริหารจัดการให้ส่วนงานนำ เทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ในงานอย่างต่อเนื่อง</p>

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

3. สมรรถนะการแก้ไขปัญหาในงาน

การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งหาแนวทางเลือกและพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. รวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประจำวัน</p> <p>2. ชี้แจงปัญหาได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง</p>	<p>1. รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุปัญหาและแนวทางแก้ไข</p> <p>2. พยายามหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง หรือปรึกษาผู้ที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>1. ประเมินแนวทางเลือกและพิจารณาแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2. คาดการณ์ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทำงานประจำวัน</p>	<p>1. กำหนดแนวทางเลือกวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา</p> <p>2. สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ</p>	<p>1. รับรู้และเข้าใจปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร</p> <p>2. คาดการณ์แยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงาน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร</p> <p>3. กำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ และหาแนวทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา</p>

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน				
4. สมรรถนะการสร้างภาพลักษณ์องค์กร				
สร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้องค์กร ใช้กลยุทธ์หลากหลายในการบริหารเครือข่ายขององค์กร เพิ่มศักยภาพบริการหารกลยุทธ์เพื่อความสัมพันธ์				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. สามารถเข้าถึงข้อมูลและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ</p> <p>2. สามารถดูแลรักษาข้อมูลที่เกิดจากการทำงานภายในองค์กร</p>	<p>1. การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรสร้างข่าวสารเพื่อให้องค์กรเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญต่อองค์กรภายนอก</p> <p>2. สามารถพัฒนาองค์กรภายในด้วยการฝึกอบรมมีการสร้างข่าวสารจากการสร้างเอกลักษณ์ของบริษัทต่อสังคมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร</p>	<p>1. เปิดโอกาสในการสร้างเครือข่าย</p> <p>2. สามารถติดต่อกับลูกค้าในด้านเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร</p> <p>3. สร้างความเหนียวแน่นและเชื่อมโยงภายในองค์กรเอง</p> <p>4. พัฒนาการบริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. นำเสนอข้อมูลองค์กร ข้อมูลที่เป็นประโยชน์นอกเหนือจากเนื้อหาที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว</p>	<p>1. เลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสำเร็จ</p> <p>2. ใช้กลยุทธ์หลากหลายในการบริหารเครือข่ายขององค์กร</p> <p>3. นำข้อมูล ปัญหาและความต้องการมาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา</p> <p>4. นำข้อมูลองค์กรมากำหนดโครงสร้างแผนงานให้เป็นบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร</p>	<p>1. สร้างโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ ให้กับองค์กร</p> <p>2. พัฒนาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับลูกค้า</p> <p>3. เพิ่มศักยภาพบริการกลยุทธ์ความสัมพันธ์อย่างเฉพาะเจาะจง</p> <p>4. พัฒนาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อการผลประโชยชน์ในอนาคต</p>

ภาคผนวก ค

สมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา

รายการสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา

สมรรถนะหลัก				
1. สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์				
ทำความเข้าใจในประเด็นเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ ระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ระบุเหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์แจกแจงข้อมูลที่ได้รับออกเป็นปัจจัยย่อย เช่น สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ข้อเสนอแนะและผู้ที่เกี่ยวข้อง				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. วิเคราะห์ข้อมูลมีข้อผิดพลาดบ้างเป็นบางครั้ง ซึ่งต้องได้รับแนวทางและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>2. เข้าใจความสัมพันธ์ของข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถชี้ให้เห็นถึงที่มาและสาเหตุของปัญหาได้</p>	<p>1. สามารถวิเคราะห์แจกแจงสาเหตุและประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน</p> <p>2. วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา</p> <p>3. ใช้ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับมาสนับสนุนข้อมูลที่วิเคราะห์</p>	<p>1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากบทความ บทวิเคราะห์และงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานของตน</p> <p>2. ใช้หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มาสนับสนุนข้อมูลที่วิเคราะห์</p> <p>3. สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อมมาสนับสนุนข้อมูลที่วิเคราะห์</p>	<p>1. สามารถวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นหลายมุมมองและหาแนวทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา</p> <p>2. สามารถรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างระบบงานหรือกิจกรรมที่แตกต่างกันได้</p> <p>3. วิเคราะห์โอกาสความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่ได้รับของงานหรือกิจกรรมที่จัด</p> <p>4. สามารถช่วยเหลือสมาชิกในทีมวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลได้</p>	<p>1. ระบุแนวทางเลือกและวิธีแก้ไขปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร</p> <p>2. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ</p>

สมรรถนะหลัก				
2. สมรรถนะการคิดเชิงระบบ				
การคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มองภาพรวมอย่าง เป็นระบบ มีส่วนประกอบย่อย ๆ โดยอาศัยการคิดในรูปแบบ โดย ทางตรงและโดยทางอ้อม				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. สามารถประเมินองค์ประกอบของสถานการณ์หรือสภาพปัญหาของหน่วยงาน ในภาพรวมทั้งหมด</p> <p>2. สามารถคิดเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ได้</p>	<p>1. สามารถคิดแบบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ระหว่างระบบด้วยกัน ที่แสดงให้เห็นว่าสิ่งใดสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกันได้</p> <p>2. สามารถคิดอย่างมีขอบเขต ที่แสดงให้เห็นว่า ระบบนั้น ๆ ครอบคลุมอะไรบ้าง</p>	<p>1. สามารถคิดอย่างมีโครงสร้าง โดยใช้หลักการคิด ทฤษฎีว่าแต่ละเกิดขึ้นได้อย่างไร</p> <p>2. สามารถเชื่อมโยงสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างเหมาะสมความสัมพันธ์กันกับส่วนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของระบบโดยรวม</p>	<p>1. สามารถคิดต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ระบบต่าง ๆ เป็นกลไกในการปรับตัว และพยายาม สร้างสภาวะสมดุล และคงความสมดุลนั้นไว้ ด้วยการจัดระบบภายในตนเอง และสำหรับองค์กร</p> <p>2. สามารถคิดเป็นลำดับขั้นระบบหนึ่ง ๆ อาจจะมาจากระบบย่อย ๆ หลายระบบที่ประกอบกันขึ้นมา และในระบบย่อยเอง ก็มีความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของระบบ</p>	<p>1. การใช้หลักการคิดเป็นระบบ โดยสามารถเชื่อมต่อโดยหาความสัมพันธ์ทุกส่วนในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. สามารถคิดแบบแผนเป็นระบบ โดยสามารถถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการปฏิบัติจริงในงานตนเองและองค์กร</p>

สมรรถนะหลัก				
3. สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา				
สำรวจทางเลือกและตอบสนองความท้าทายโดยใช้สัญชาตญาณการทดลองและมุมมองใหม่				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. เป็นผู้ที่เปิดรับความคิดใหม่ๆ</p> <p>2. มีข้อคำถามที่เป็นระเบียบปฏิบัติและทางเลือก</p> <p>3. รับรู้เมื่อมีวิธีการใหม่ บูรณาการข้อมูลใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่การพิจารณาตัวเลือกที่แตกต่างกัน</p>	<p>1. วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของวิธีการปัจจุบัน</p> <p>2. ปรับเปลี่ยนและปรับวิธีการในปัจจุบันให้ตอบสนองต่อความต้องการของตนเองและของผู้อื่นได้</p> <p>3. สามารถแก้ปัญหาในงานเบื้องต้นได้</p>	<p>1. ค้นหาความคิดหรือการแก้ปัญหาที่มีจากการทำงาน</p> <p>2. ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <p>3. ระบุวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาหลังจากหาทางเลือกของข้อดีและข้อเสีย</p>	<p>1. วิเคราะห์ หาแนวคิดใหม่และวิธีการแก้ปัญหาที่ยังไม่มีประสบการณ์ก่อนหน้านี้</p> <p>2. สร้างรูปแบบใหม่และวิธีการสำหรับองค์กร</p> <p>3. มีความยืดหยุ่นและปรับตัวการแก้ปัญหาในขณะที่ยังคงตระหนักถึงความเป็นมืออาชีพและมาตรฐานขององค์กร</p>	<p>1. พัฒนาองค์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการความคิดวิเคราะห์หาข้อสรุป</p> <p>2. นำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบงาน</p> <p>3. มีการกระตุ้นให้เกิดการความท้าทายในการทำงาน</p> <p>4. สนับสนุนให้มีการคิดวิเคราะห์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น</p>

สมรรถนะหลัก

4. สมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก

การสังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>1. เล็งเห็นปัญหาอุปสรรคและหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า</p> <p>2. เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน</p>	<p>1. ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอและไม่ย่อท้อ</p> <p>2. กระทำการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและจะรอให้ปัญหาคืบคลานไปเอง</p> <p>3. รู้จักพลิกแพลงยืดหยุ่น ประณีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค</p> <p>4. มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา</p>	<p>1. สามารถคาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น</p> <p>2. สามารถทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในส่วนงาน</p>	<p>1. คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง</p> <p>2. สามารถคิดนอกกรอบ เพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต</p>	<p>1. คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตโดยมีแผนอย่างเป็นระบบ</p> <p>2. สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว</p>

สมรรถนะทางการบริหาร

1. สมรรถนะความคิดรวบยอด

การนำความรู้ความสามารถในการใช้กระบวนการค้นคว้า ทดลอง รวบรวมข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้เกิดแนวคิดใหม่ เพื่อใช้แก้ปัญหาและพัฒนางานได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1. ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ตลอดจนหลักสามัญสำนึกทั่วไป ในการปฏิบัติหน้าที่ ระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน	1. พิจารณารูปแบบของข้อมูลแล้ว สามารถระบุแนวโน้ม หรือระบุข้อมูลที่ขาดหายไป 2. ประยุกต์ประสบการณ์และ ข้อมูลในอดีตมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน	1. ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อนมาใช้ในการพิจารณา สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ระบุ ประเด็นปัญหาในงานได้ อย่างละเอียดด้วยการเชื่อมโยงของข้อมูล เหตุการณ์	1. พิจารณาสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบ เบ็ดเสร็จทั้งกระบวนการ และอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย 2. จัดการสังเคราะห์ข้อมูล สรุปรูปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ หลักการ และอธิบายสิ่งที่ค้นพบที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน	1. มองเห็นความสัมพันธ์ ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการทำงาน และสามารถ แนะนำแนวทางแก้ไข อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึง ประโยชน์องค์กรเป็นสำคัญ 2. คิดนอกกรอบ พิจารณา สิ่งต่าง ๆ ในงานด้วยมุมมอง ที่แตกต่าง อันนำไปสู่การบริหาร จัดการอย่างสร้างสรรค์และ มีการนำเสนอรูปแบบ วิธี ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ที่น่าสนใจ พัฒนางาน พัฒนางาน พัฒนา องค์กรได้

สมรรถนะทางการบริหาร

2. สมรรถนะการสร้างแรงจูงใจ

ใช้ทักษะ กระบวนการต่าง ๆ ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อการใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละและเป็นผู้ชี้แนะและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์กรด้วยความเต็มใจ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1. นำเสนอข้อมูล ความเห็นอย่างตรงไปตรงมาในการบางครั้งอาจยกเหตุผลความเป็นมา ข้อมูล หรือความสนใจมาประกอบการพูดหรือการนำเสนอ	1. กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน ใช้โครงสร้างที่เหมาะสม เลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือใช้วิธีการอื่น ๆ เพื่อช่วยสร้างสถานะที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น 2. สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ	1. กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของข้อมูลที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจให้เกิดความคิดค้อยตาม 2. เน้นย้ำ และสร้างความชัดเจน โดยการอธิบายสาเหตุความจำเป็น ประโยชน์และความสำคัญของข้อมูลที่นำเสนอ	1. จัดการบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้เมื่อองค์กรต้องการ เพื่อให้การสนับสนุน 2. กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติ ประจำกลุ่มและประพฤติกรรม เป็นแบบอย่างที่ดี	1. สร้างกลุ่มผู้สนับสนุนอยู่เบื้องหลัง หรือสร้างกลุ่มแนวร่วม เพื่อช่วยสนับสนุนผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ฯลฯ ให้สัมฤทธิ์ผล 2. ใช้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับปฏิกิริยาของผู้รับสาร พฤติกรรมกลุ่มจิตวิทยามวลชน ฯลฯ ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ 3. สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถปฏิบัติงาน ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงได้จริง และเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร