

การพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน:
กรณีศึกษาบริษัทกันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)*

Human Capital Development in the Renewable Energy Industry:
A case study of Gunkul Engineering Public Company Limited

ยุพารัตน์ สุขภูมิ**

Yuparut Sukpoom

6614832019@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ และปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 ราย ซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กรที่มีหน้าที่ในการวางแผนและดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) มีแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมหลายมิติ ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน 1) ด้านการฝึกอบรม 2) ด้านการศึกษา และ 3) ด้านการพัฒนาตามแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ของ Leonard Nadler โดยเน้นการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร บริษัทมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรในบริษัทไว้อย่างชัดเจน และเพียงพอต่อพนักงานทั้งองค์กร รวมถึงมีความทั่วถึงทุกระดับ มีการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริง (On the Job Training: OJT) และยังมีการลงทุนในด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบ Learning Management System (LMS) ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ 1) ด้านเวลาและการจัดการอบรม 2) ด้านระบบและโครงสร้างสนับสนุน 3) ด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร และมีแนวทางแก้ไข ดังนี้ 1) การปรับปรุงภายในองค์กร 1) กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาในระยะยาว

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์ ; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ; อุตสาหกรรมพลังงานทดแทน

Keywords: Human Capital ; Human Resource Development ; Renewable Energy Industry

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน: กรณีศึกษาบริษัทกันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โลกได้เผชิญกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างรุนแรง ซึ่งเกิดจากการใช้พลังงานจากเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มากเกินไป ส่งผลให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในปริมาณสูง ภาวะโลกร้อน และภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อบรรเทาปัญหาดังกล่าว พลังงานหมุนเวียนหรือพลังงานทดแทน (Renewable Energy) จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านจากระบบพลังงานเดิมสู่ระบบพลังงานสะอาด

ประเทศไทยได้แสดงบทบาทเชิงรุกผ่านการกำหนดนโยบายและแผนระดับชาติ เช่น แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า, แผนอนุรักษ์พลังงาน และแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก โดยตั้งเป้าหมายเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานหมุนเวียนให้ได้อย่างน้อย 30% ของการใช้พลังงานทั้งหมดภายในปี พ.ศ. 2580 (กระทรวงพลังงาน, 2563, หน้า 4) จากนโยบายดังกล่าว ทำให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมพลังงานทดแทนอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในพลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม และพลังงานชีวมวล

ในกระบวนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรและนโยบายในระยะยาว โดยความหมายของทุนมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ส่วนใหญ่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์นั้น หรือใช้เงินและเวลาในการสร้างเสริม สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่น ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูล (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2551 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2560, หน้า 59) องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ ยังชี้ให้เห็นว่าการลงทุนในทุนมนุษย์จะช่วยเพิ่มศักยภาพของแรงงาน ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความยั่งยืนในตลาดแรงงานยุคใหม่

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาโดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยและรายงานจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติพบว่า อุตสาหกรรมพลังงานทดแทนในประเทศไทยกำลังเผชิญกับข้อจำกัดด้านทุนมนุษย์อย่างชัดเจน ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน เช่น วิศวกรพลังงานหมุนเวียน ช่างเทคนิคระบบโซลาร์เซลล์ และผู้เชี่ยวชาญด้านระบบควบคุมอัจฉริยะ รวมถึงปัญหาการขาดหลักสูตรที่เชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับภาคอุตสาหกรรม และการฝึกอบรมที่ยังไม่ตอบโจทย์เทคโนโลยีปัจจุบัน

บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรตัวอย่างที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมพลังงานหมุนเวียนของไทย โดยดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ครอบคลุมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์และพลังงานลม การก่อสร้างโครงการพลังงาน และการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้า พร้อมมุ่งสู่ความยั่งยืนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นองค์กรที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะเฉพาะทางในหลายด้าน ซึ่งบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลกในระยะยาว

จากความเป็นมาดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทุนมนุษย์ และนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการดำเนินการวิจัยใช้วิธีเก็บข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ได้แก่ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 46) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยพิจารณาคุณสมบัติจากบุคลากรภายในบริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน ดังนี้

- | | |
|--|------------|
| 2.1 ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่าย Organizational & People Development | จำนวน 1 คน |
| 2.2 ผู้จัดการแผนก Human Resource and Organization Development | จำนวน 1 คน |
| 2.3 หัวหน้างานแผนก Human Resource and Organization Development | จำนวน 1 คน |
| 2.4 เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร | จำนวน 2 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 62) และทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมาย วันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนา และบันทึกเสียงการสนทนามาก่อนทุกครั้ง

การสร้างเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ มีคำถามและแนวทางการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน ใช้คำถามชุดเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลทุกคน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 62) โดยดำเนินการสัมภาษณ์รายบุคคลตามวันและเวลาที่ได้นัดหมายล่วงหน้า และก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลในการจดบันทึกและบันทึกเสียง เพื่อความถูกต้องของข้อมูลและการนำไปวิเคราะห์ต่อไป

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อทบทวนความถูกต้อง ชัดเจน และความครอบคลุมของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 117–118) ดังนี้ (1) Data Triangulation: ตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งเวลา สถานที่ และบุคคล เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล (2) Investigator Triangulation: ใช้ผู้วิจัยหลายคนในการเก็บข้อมูล เพื่อตรวจสอบความแตกต่างในการรับรู้ (3) Theory Triangulation: วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แนวคิดหรือทฤษฎีที่หลากหลาย เพื่อลดอคติจากมุมมองเดียว และ (4) Methodological Triangulation: ใช้หลายวิธีในการเก็บข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาจากเอกสาร

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า

บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) มีแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมหลายมิติ โดยเฉพาะการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร หลักสูตร Core Competency และ Leadership Program เป็นหลักสูตรที่มีการวางแผนและออกแบบมาอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านเนื้อหา ระยะเวลา และกลุ่มเป้าหมาย โดยอ้างอิงจากการวิเคราะห์ Competency ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการขององค์กรและแนวโน้มในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน และการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริง (On the Job Training: OJT) ก่อนข้างมีบทบาทสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง เช่น วิศวกรหรือ Technician ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาทักษะผ่านประสบการณ์ตรง อย่างไรก็ตาม ระบบการติดตามผลของ OJT ยังไม่เป็นรูปธรรมมากนักในบางหน่วยงาน จึงควรมีระบบการบริหาร หรือระบบการติดตามผลการประเมินการพัฒนาของบุคลากรให้มีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้จริง

บริษัทมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรในบริษัทไว้อย่างชัดเจน และเพียงพอต่อพนักงานทั้งองค์กร รวมถึงมีความทั่วถึงทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมการฝึกอบรมภายนอก โดยมองว่าเป็นโอกาสในการสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีการลงทุนในด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบ Learning Management System (LMS) ที่ช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ตอบสนองต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทสะท้อนให้เห็นถึงการออกแบบที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร และพยายามสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับของพนักงาน โดยอาศัยแนวคิด Self Learning และการสร้างแรงจูงใจผ่านแนวทาง 3A (Awareness, Attitude, Action)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

แม้ว่าบริษัทจะมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจน แต่อุปสรรคในการดำเนินงานก็ยังมีอยู่หลายประการ โดยแบ่งได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) อุปสรรคด้านเวลาและการจัดการอบรม 2) อุปสรรคด้านระบบและโครงสร้างสนับสนุน และ 3) อุปสรรคด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร ในด้านเวลา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า การจัดการอบรมที่ถี่เกินไปอาจจะยังไม่เหมาะสมกับเวลาการทำงานประจำของพนักงาน ที่จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้ไม่เต็มที่ หรือไม่เกิดประสิทธิภาพการเรียนรู้เท่าที่ควร อีกทั้งพนักงานบางกลุ่ม เช่น พนักงานในต่างจังหวัดหรือพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานประจำไซต์งาน อาจไม่มีโอกาสเข้าร่วมอบรมที่สำนักงานใหญ่ได้อย่างสะดวก

ในด้านระบบสนับสนุน พบว่า การติดตามผลหลังอบรมและการ Feedback ยังไม่ชัดเจน และขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถประเมินผลการพัฒนาและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และพัฒนาได้อย่างแท้จริง อีกทั้งยังพบปัญหาการทำงานแบบไซโล (Silo) ซึ่งขาดการทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) มีช่องว่างด้านความรู้ความสามารถ (Skill Gap) ในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ บทบาทของฝ่าย HR ยังไม่สามารถเป็น Partner ทางกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเต็มรูปแบบ และในด้านพฤติกรรมองค์กร พบว่าพนักงานบางส่วนยังไม่เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือขาดวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

จากปัญหาที่เกิดขึ้นใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) อุปสรรคด้านเวลาและการจัดการอบรม 2) อุปสรรคด้านระบบและโครงสร้างสนับสนุน และ 3) อุปสรรคด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร จึงมีแนวทางการแก้ไขปัญหาใน 2 มิติ ดังนี้ การปรับปรุงภายในองค์กร และกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาในระยะยาว สำหรับการปรับปรุงภายในองค์กร ได้แก่ การจัดตารางอบรมให้เหมาะสมกับภาระงานของบุคลากร และเน้นการใช้ระบบออนไลน์มากขึ้น เช่น ระบบ Learning Management System (LMS) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำไซต์ต่างจังหวัด หรือไม่ได้ประจำที่สำนักงานใหญ่ และพัฒนาเนื้อหาอบรมให้เหมาะสม ตรงกับความต้องการของพนักงาน และอัปเดตความรู้ให้ทันเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน และต้องมีการจัดทำระบบการประเมินและติดตามผลการพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรอบรมให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร ส่วนปัญหาด้านความรู้ความสามารถของฝ่าย HR (Skill Gap) ควรมีการปรับรูปแบบการทำงาน ให้มีการสื่อสารแบบ Open Communication และปลูกฝังให้บุคลากรทุกหน่วยงานเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือ Self Learning ในวิชาชีพของตนเอง เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้หรือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับพนักงานในองค์กร

ในด้านกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาในระยะยาว มีข้อเสนอให้พัฒนา Training Center หรือ Knowledge Sharing Platform เพื่อให้เกิดการสะสมและถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร และการจัดทำระบบ Train the Trainer เพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพสามารถถ่ายทอดความรู้และจัดเก็บเข้าสู่ระบบการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้ควรมีการวาง

แผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ และส่งเสริมบทบาทของ HR ให้สามารถทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและขับเคลื่อนองค์กรได้

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน กรณีศึกษา บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดในการวิจัยของทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) โดย Leonard Nadler (นิสตาร์ก เวชยานนท์ 2551, หน้า 2 อ้างถึงใน พระครูสมุห์ชินนารัตน์ ธีรภทฺโท (จุลเจียร), หน้า 505-507) และแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) มาเป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งสามารถจำแนกการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ความรู้ที่จำเป็นในองค์กรได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม

ด้านการจัดการฝึกอบรมของบริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) ประกอบไปด้วย การฝึกอบรมภายใน ได้แก่ กลุ่มหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน (Core Competency) กลุ่มหลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Individual Effectiveness) กลุ่มหลักสูตรพัฒนาทักษะผู้นำ (Leadership Program), กลุ่มหลักสูตรภาคบังคับตามนโยบาย ระเบียบ กฎหมาย วิชาชีพ, กลุ่มหลักสูตรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มหลักสูตรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และฝึกอบรมภายนอก ได้แก่ หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร, หลักสูตรพัฒนา Functional ตามสายงาน ซึ่งการฝึกอบรมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นให้พนักงานพัฒนาทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนควรมี ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือสายงานใด ก็จะได้รับพัฒนาให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและเป้าหมายขององค์กร เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล หรือการมุ่งมั่นสู่ผลสำเร็จของงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 (2568) กล่าวว่า “...กลุ่มหลักสูตรนี้มีการออกแบบที่ตอบโจทย์การเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร หลักสูตร Core Competency มุ่งสร้างพื้นฐานพฤติกรรมการทำงาน ส่วนหลักสูตร Leadership Program เน้นพัฒนาทักษะบริหาร กลยุทธ์ และภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนทีม...” เห็นตรงกันกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) กล่าวว่า “...หลักสูตร Core Competency เป็นหลักสูตรพื้นฐานที่องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้ โดยเน้นทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ส่วนหลักสูตร Leadership Program มุ่งพัฒนา Talent ให้พร้อมเป็นผู้นำในอนาคต...” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) กล่าวว่า “...หลักสูตร Leadership Program Leadership Program มีประสิทธิภาพ เพราะถูกออกแบบโดยการวิเคราะห์ Competency ทำให้พัฒนาได้ตรงจุด และสร้างผู้นำที่ตอบโจทย์องค์กรและทันต่อการเปลี่ยนแปลง...” แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อค้นพบจากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คนที่ 1 (2568) สะท้อนมุมมองที่ไม่สอดคล้องกับการมีมีประสิทธิภาพ กล่าวว่า “...ควรพัฒนาหลักสูตร Competency และ Leadership Program ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (10% ตามโมเดล 70:20:10) ควรมีการประเมินและติดตามผลหลังอบรมทุกครั้ง พร้อมสรุปผลลัพธ์เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น...” และผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คนที่ 3 (2568) กล่าวว่า “...การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เกิดผลลัพธ์อย่างแท้จริงขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและกระบวนการทำงานขององค์กร หากไม่มีการส่งเสริมให้ใช้ทักษะที่ได้จากการอบรม ย่อมไม่สามารถพัฒนาได้เต็มที่ ทั้งนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Learn by Experience) ยังเป็นวิธีที่

ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนที่สุด...” อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 (2568) ท่านยังมีมุมมองเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมภายนอกที่ตรงกันว่า เป็นกลุ่มหลักสูตรนี้ที่มีบทบาทในองค์กรอย่างมาก เนื่องจากมีหลักสูตรเฉพาะสายงาน และหลักสูตรเฉพาะผู้บริหาร ซึ่งมีความสำคัญในการสร้างเครือข่ายใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้และเป็นช่องทางสำคัญในการอัปเดตข้อมูลใหม่ๆ

2. การศึกษา

ด้านการศึกษาของบริษัท กันกุลเอ็นเจียริง จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย การเรียนรู้ผ่านระบบ Learning Management System (E-learning) และการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ซึ่งระบบ LMS เป็นระบบการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ผ่านคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือมือถือ มีสื่อการเรียนรู้ที่เป็นวิดีโอ บทความ และมีแบบทดสอบที่สามารถติดตามผลการเรียนรู้ได้ เช่น คะแนนการทำแบบทดสอบก่อนเรียน และคะแนนการทำแบบทดสอบหลังเรียน รวมถึงหากผ่านการอบรมในแต่ละหลักสูตรแล้ว ก็สามารถดาวน์โหลด Certificate ได้จากในระบบ LMS ส่วนการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) เป็นการเรียนรู้ขณะทำงานจริง โดยเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในงาน อาจเกิดจากการให้พนักงานใหม่ ฝึกกับพี่เลี้ยง หรือให้ลงทำงานจริงภายใต้การดูแลของผู้มีประสบการณ์ เป็นวิธีที่ช่วยให้เรียนรู้ทักษะเฉพาะงานได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนาจ สีทา (2565) เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมูลนิธิโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี พบว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรผ่านรูปแบบ On-the-job training ซึ่งเป็นการฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์จากหัวหน้าหรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ควบคู่ไปกับการปฏิบัติหน้าที่จริง ทำให้บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน การศึกษาทั้ง 2 รูปแบบนี้ มีความสำคัญและส่งผลต่อบุคลากรและองค์กรแตกต่างกัน โดยสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คนที่ 2 (2568) กล่าวว่า “...ระบบ LMS มีบทบาทสำคัญ เนื่องจากพฤติกรรมการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันและอนาคตเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนต้องการความยืดหยุ่นในการเลือกเวลา สถานที่ และรูปแบบการเรียนรู้ ระบบ LMS จึงตอบสนองความต้องการนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม...” ตรงกับผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คนที่ 5 (2568) กล่าวว่า “... ระบบ LMS ช่วยให้พนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงาน ซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติงานต่างจังหวัดหรือไซต์งาน สามารถฝึกอบรมและพัฒนาความรู้โดยไม่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมแบบ Classroom ได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ...” แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อค้นพบจากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คนที่ 1 (2568) สะท้อนมุมมองที่แตกต่างเพิ่มเติม กล่าวว่า “...ควรส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้พนักงานใช้ระบบ LMS อย่างมีประสิทธิภาพ และติดตามประเมินผลหลังอบรมเพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน...”

ในด้านการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) มีผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญที่ให้ความคิดเห็นสอดคล้องในเรื่องของปัญหาด้านการติดตามผลการประเมินและการนำผลการประเมินไปพัฒนาผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คนที่ 1 (2568) กล่าวว่า “...บริษัทมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (OJT) แต่ต้องมีการติดตามผลการประเมินผล แจ้งผลต่อผู้บังคับบัญชา และนำผลมาพัฒนาต่อ...” ตรงกับผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คนที่ 2 (2568) กล่าวว่า “...บริษัทมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง แต่ยังขาดระบบบริหารจัดการที่ชัดเจน ส่งผลให้การเรียนรู้นี้ยังไม่สามารถวัดผลหรือพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

3. การพัฒนา

การฝึกอบรมและการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา ที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาตนเอง เพื่อสามารถนำความรู้มาต่อยอดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น นำไปสู่การพัฒนาในงานในหน้าที่ของตนเองและองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร

การพัฒนา เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และศักยภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในยุคที่สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการลงทุนด้านการฝึกอบรมและการศึกษา เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัว เรียนรู้ และรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการศึกษา ไม่ได้เป็นเพียงแค่การเพิ่มพูนความรู้ทั่วไปเท่านั้น แต่ยังเน้นการพัฒนาตนเองในมิติที่ลึกซึ้งมากขึ้น เช่น การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ เป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้สามารถนำไปต่อยอดในการทำงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ยังส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนางานในหน้าที่ของตนเอง โดยการนำความรู้และทักษะที่ได้รับมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิผล และลดความผิดพลาด ตลอดจนสามารถริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ที่ช่วยยกระดับผลลัพธ์ของงาน สุดท้ายเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม สิ่งนี้จะสะท้อนกลับไปสู่องค์กรในภาพรวม ทั้งในด้านคุณภาพของงาน ความพึงพอใจของลูกค้า การแข่งขันในตลาด และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรยุคใหม่ โดยมีมุมมองสำคัญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จ ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คนที่ 1 (2568) กล่าวว่า “... การที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของท่านให้สำเร็จนั้น ต้องใช้แนวทาง 3A ได้แก่ Awareness (การรับรู้), Attitude (ทัศนคติ), Action (การกระทำ) เพื่อสร้างการรับรู้และสนใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ มีการจัดกิจกรรมและจัดหาวิทยากรที่มีความเหมาะสมกับเนื้อหาและพนักงาน รวมถึงการสร้าง Connection ร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานเพิ่มมากขึ้น...”

ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุล เอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาได้พบปัญหาการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุล เอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. อุปสรรคด้านเวลาและการจัดการอบรม

อุปสรรคด้านเวลาและการจัดการอบรม พบว่ามีการจัดอบรมที่ถี่เกินไปอาจจะยังไม่เหมาะสมกับเวลาการทำงานประจำของพนักงาน ที่จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้ไม่เต็มที่ หรือไม่เกิดประสิทธิภาพการเรียนรู้เท่าที่ควร อีกทั้งพนักงานบางกลุ่ม เช่น พนักงานในต่างจังหวัดหรือพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานประจำไซต์งาน อาจไม่มีโอกาสเข้าร่วมอบรมที่สำนักงานใหญ่ได้อย่างสะดวก

2. อุปสรรคด้านระบบและโครงสร้างสนับสนุน

ปัญหาอุปสรรคด้านระบบและโครงสร้างสนับสนุน พบว่าการติดตามผลหลังอบรมและการ Feedback ยังไม่ชัดเจน และขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถประเมินผลการพัฒนาและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และพัฒนาได้อย่างแท้จริง อีกทั้งยังพบปัญหาการทำงานแบบไซโล (Silo) ซึ่งขาดการทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) มีช่องว่างด้านความรู้ความสามารถ (Skill Gap) ในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ บทบาทของฝ่าย HR ยังไม่สามารถเป็น Partner ทางกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเต็มรูปแบบ

3. อุปสรรคด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร

ปัญหาอุปสรรคด้านระบบสนับสนุน และในด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าพนักงานบางส่วนยังไม่เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือขาดวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกนธ์ คำสาคร, ปิยากร หวังมหาพร และวัชรินทร์ สุทธิชัย (2561) เรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (5) ปัจจัยด้านการจูงใจ (6) ปัจจัยด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (7) ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และ (8) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้

แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแนวทางการแก้ไขปัญหาใน 2 มิติ ดังนี้

1. การปรับปรุงภายในองค์กร

สำหรับการปรับปรุงภายในองค์กร ได้แก่ การจัดตารางอบรมให้เหมาะสมกับภาระงานของบุคลากร และเน้นการใช้ระบบออนไลน์มากขึ้น เช่น ระบบ Learning Management System (LMS) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำไซต์ต่างจังหวัด หรือไม่ได้ประจำที่สำนักงานใหญ่ พัฒนาเนื้อหาอบรมให้เหมาะสม ตรงกับความต้องการของพนักงาน และอัปเดตความรู้ให้ทันเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน รวมถึงต้องมีการจัดทำระบบการประเมินและติดตามผลการพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรอบรมให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร

ส่วนปัญหาด้านความรู้ความสามารถของฝ่าย HR (Skill Gap) ควรมีการปรับรูปแบบการทำงาน ให้มีการสื่อสารแบบ Open Communication และปลูกฝังให้บุคลากรทุกหน่วยงานเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือ Self Learning ในวิชาชีพของตนเอง เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้หรือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับพนักงานในองค์กร

2. กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาในระยะยาว

ในด้านกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาในระยะยาว มีข้อเสนอให้พัฒนา Training Center หรือ Knowledge Sharing Platform เพื่อให้เกิดการสะสมและถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร และการจัดทำระบบ Train the Trainer เพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพสามารถถ่ายทอดความรู้และจัดเก็บเข้าสู่ระบบการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้ควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ และส่งเสริมบทบาทของ HR ให้สามารถทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและขับเคลื่อนองค์กรได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน กรณีศึกษาบริษัท กันกุล เอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. ส่งเสริมบทบาทของผู้นำระดับกลางในการพัฒนาทุนมนุษย์ เสนอให้มีการอบรมภาวะผู้นำที่เน้นเรื่อง Coaching & Mentoring รวมถึงการสร้างบทบาท “ผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leader)” ที่สามารถถ่ายทอดแนะนำ และกระตุ้นให้ทีมของตนเรียนรู้ตลอดเวลา
2. ส่งเสริมแนวคิด “การเรียนรู้คือความรับผิดชอบของทุกคน” จากอุปสรรคด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยเสนอให้มีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าใจว่า “การพัฒนาตนเอง” ไม่ใช่หน้าที่ของ HR เท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในองค์กร
3. พัฒนา Community of Practice (CoP) หรือเครือข่ายการเรียนรู้ภายในองค์กร องค์กรควรมีเวทีหรือช่องทางสำหรับให้พนักงานจากหลากหลายสายงานมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือร่วมกันแก้ปัญหางาน เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Café), งาน Showcase โครงการนวัตกรรม, หรือการตั้งกลุ่ม Learning Circle โดย HR เป็นผู้สนับสนุน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาการวิจัยในครั้งถัดไป ควรเพิ่มการศึกษาเชิงลึกในด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization Culture)
2. หัวข้อวิจัยในกรณีศึกษา เป็นกรณีศึกษาเพียงบริษัทเดียวในกลุ่มอุตสาหกรรม ทำให้สามารถเจาะลึกได้ชัดเจนและเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพได้ครบถ้วน แต่ข้อจำกัดคือ ไม่สามารถสะท้อนภาพรวมของอุตสาหกรรมพลังงานทดแทนทั้งระบบได้ เพื่อให้เห็นแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทนทั้งระบบมากขึ้น ควรจะเพิ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริษัทอื่นๆ เพิ่มเติมในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพลังงาน. (2563). *แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561–2580 (AEDP 2018)*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงพลังงาน. สืบค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2568, จาก https://climate-laws.org/document/alternative-energy-development-plan-2018-2037_c79f
- บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด (มหาชน). (ม.ป.ป.). *ข้อมูลบริษัท*. สืบค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2568, จาก <https://www.gunkul.com>
- พระครูสมุทรชินวรวัตร ธีรภทฺโท (จุลเจือ), โยธี จันตะนี, ชาญชัย เพียงแก้ว, & ศุภกิจ ภักดีแสน. (2565). *รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรอบแนวคิด Leonard Nadler*. สืบค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2568, จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/download/260828/174864/984313>
- สำนักนโยบายและแผนพลังงาน. (2563). *การประชุมคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2563*. สืบค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2568, จาก <https://www.eppo.go.th>
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2560). *ทุนมนุษย์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น). สืบค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2568, จาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmutphuso/article/download/134697/100785/356673>
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ**
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568). ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโสฝ่ายพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล. *สัมภาษณ์*. กรกฎาคม, 1.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 25.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568). หัวหน้างานแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 21.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568). เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร คนที่1. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 24.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2568). เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร คนที่2. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 20.