

การศึกษาแนวทางส่งเสริมธุรกิจ SMEs จังหวัดจันทบุรี
สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

The study of process to promote SMEs business in Chanthaburi
toward an innovation organization for human resource development

รมิดา กาญจนะวงศ์¹ นงนุช วงษ์สุวรรณ² และ วิภาวรรณ กลิ่นหอม³

Ramida Karnchanawong, Nongnuch Wongsuwan and Vipawan Khinhom

Article History

Received: October 08, 2021

Revised: December 25, 2021

Accepted: February 03, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางส่งเสริมธุรกิจ SMEs จังหวัดจันทบุรี สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาแนวทางส่งเสริมธุรกิจ SMEs จังหวัดจันทบุรี สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ เอกสารงานวิจัยของหน่วยงาน ข้อมูลจากเว็บไซต์และเอกสารจากการเข้าร่วมงานสัมมนาของหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโดยตรง และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างของหน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ ผู้ประกอบการ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล หัวหน้าฝ่ายบุคคล และการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสายงานแผนกงานบริหารบุคคลและเจ้าของกิจการจำนวน 12 คน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการส่งเสริมองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน รวมจำนวน 15 คน

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางเข้าสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ การสื่อสารกับผู้บริหาร ทบทวนและประเมินองค์กร ออกแบบแนวทางเก็บรวบรวมข้อมูล เสนอพิจารณาร่างนวัตกรรมและประเมินพัฒนาต่อ ปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุด ได้แก่ การให้ความรู้ ความเข้าใจ ความสำคัญและประโยชน์ของการเข้า

¹ อาจารย์, ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Lecturer, Ph.D, Faculty of Management Sciences Rambhai Barni Rajabhat University

E-mail: muayclick@gmail.com *Corresponding author

² รองศาสตราจารย์, ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Assoc. Prof., Ph.D, Faculty of Management Sciences Rambhai Barni Rajabhat University

³ อาจารย์, ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

Lecturer, Ph.D, School of management Walailak University

ผู้องค์กรแห่งนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การสื่อสารกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย ข้อเสนอแนะจากการวิจัย องค์กรควรมีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) มาจากผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการหน่วยงานภายนอกที่มีประสบการณ์เข้ามาให้คำแนะนำ ชี้แนะ พร้อมเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กร และการพิจารณารางวัลควรพิจารณาแยกกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กออกจากกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจ SMEs

Abstract

The objectives of this qualitative research were to: 1) study the criteria for the organization of innovation, management, and human resource development of the Personnel Management Association Province of Thailand, 2) study the situation of personnel management of SMEs in Chanthaburi Province, and 3) study guidelines and how to drive SMEs in Chanthaburi Province entering into an innovative organization for human resource management and development. This qualitative data was collected from research documents such as research papers of the organization, information from the websites, and documents from attending the seminar of the main organizational unit which was responsible for personnel management and in-depth interviews from a representative sample of private agencies, including entrepreneurs, human resource directors (HR Directors), HR heads by using content analysis and checking data triangulation.

The results showed that the approach to becoming an innovative organization in human resource management and development can divided into 5 steps: communication with executives, organization assessment, design of data collection guidelines, innovation award proposal, and development assessment. The most common problems and obstacles are knowledge, understanding, importance, and benefits of entering an innovative organization, human resource management, and development, communication with executives and multi-stakeholders. Recommendations from the result study, the organization should have a mentor system of qualified and experienced external committees to give advice, advice and be a consultant to the organization. And when considering the award, the small and medium-sized businesses should consider separate from the large corporations.

Keywords: Human Resource Management, Innovation in Human Resource Management and Development, SMEs business

บทนำ

จังหวัดจันทบุรีเป็นหนึ่งในจังหวัดภาคตะวันออกที่อยู่ในเขตพื้นที่การพัฒนาได้รับผลจากการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ในช่วงปี 2560 – 2564 ที่ได้รับทุนอุดหนุนส่งเสริมสนับสนุนให้คนพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อการสร้างนวัตกรรมในการนำไปสู่การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายและต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้ (คณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยี, 2561) ข้อมูลเครื่องชี้เศรษฐกิจของจังหวัดจันทบุรี ที่สำนักงานคลังจังหวัดได้รวบรวมและวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า เศรษฐกิจของจังหวัดจันทบุรี ขยายตัวร้อยละ 5.6 เมื่อเทียบกับปี 2559 ที่ฟื้นตัวจากที่หดตัวในปีก่อน เป็นผลมาจากการผลิต ในภาคเกษตรกรรมพันธุ์กัญชงแล้ว ซึ่งทำให้ปริมาณผลผลิตสินค้าเกษตรโดยรวมขยายตัว ประกอบกับราคายังคงอยู่ในเกณฑ์ดี เนื่องจากเป็นที่ต้องการของตลาดจีนมาอย่างต่อเนื่อง ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ขณะที่ภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการขยายตัวตามการขยายตัวภาคเกษตรดังกล่าว สำหรับเสถียรภาพทางเศรษฐกิจโดยรวมยังคงอยู่ในเกณฑ์ดี (กลุ่มงานกำกับและบริหารการคลัง 3, 2561)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้มุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ ดังนั้นบทบาทสำคัญของนักบริหารงานบุคคลคือการช่วยองค์กรเตรียมตัวก่อนสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงและกลายเป็นภัยคุกคาม ประกอบกับทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ตระหนักถึง ความสำคัญของเส้นทางการนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนและ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่าน กลไกและเครื่องมือ อันหลากหลายและที่สำคัญก็คือ การสร้างนวัตกรรมในงานด้าน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRM & HRD) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร บุคลากรในองค์กรที่จะได้รับการจากงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีขึ้น ส่งให้เป็นการยกระดับงาน HR ให้เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และมีการสนับสนุนส่งเสริม ให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมด้านงาน HR

อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจัดให้มี โครงการรางวัลนวัตกรรม การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Innovation Award) (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2559) แต่นับตั้งแต่การให้รางวัลดังกล่าวที่ผ่านมา ยังไม่เคยมีธุรกิจ SMEs จังหวัดจันทบุรี ได้รับการเสนอชื่อเข้ารับรางวัลดังกล่าว

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการส่งเสริมนวัตกรรมด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานธุรกิจภาคการผลิตและการบริการ SMEs จังหวัดจันทบุรี มีความตื่นตัวในการคิดค้นหรือต่อยอดนวัตกรรมในกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจในพื้นที่จังหวัดมีมาตรฐานและได้รับการยอมรับสามารถรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) รวมถึงเป็นแนวทางให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางส่งเสริมธุรกิจ SMEs จังหวัดจันทบุรีสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตการวิจัย

พื้นที่ในการศึกษาเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือสถานประกอบการภาคการผลิตและภาคการบริการในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีหลักเกณฑ์คือ กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลจำแนกบุคคลสำคัญ (Key-persons) โดยอาศัยเทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) ต่างคน ต่างสถานที่ และต่างเวลา โดยการเลือกแบบสโนว์บอลล์ (Snowball sampling) โดยให้กลุ่มเป็นผู้เสนอบุคคลที่มีลักษณะความรู้ ประสบการณ์ใกล้เคียงกัน จากกลุ่มสมาชิกเครือข่ายสมาคมการบริหารงานบุคคลจังหวัดจันทบุรี และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการส่งเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมจำนวน 15 คน ประกอบด้วย เจ้าของสถานประกอบการ ผู้อำนวยการฝ่ายงานบุคคล หัวหน้าฝ่ายบุคคล และพนักงานในฝ่ายงานบุคคล ที่เกี่ยวกับระบบงานของนักบริหารงานบุคคลธุรกิจ SMEs ในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 12 คน และตัวแทนจากหน่วยงานละ 1 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารหรือองค์กรที่ได้รับรางวัลจากสมาคมการจัดการงานบุคคล จำนวน 3 คน

การทบทวนวรรณกรรม

องค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization: IO) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ (Organizational Renewal) (Szabo & Cson-tos, 2016 อ้างถึงใน มรกด จันทรกระพ้อ, 2562) เพื่อปรับเปลี่ยนคุณลักษณะหรือพฤติกรรมขององค์กรโดยการสร้างนวัตกรรมอย่างมีระบบที่มุ่งเน้นศักยภาพหรือความแตกต่างให้สามารถนำไปต่อยอดหรือสร้างธุรกิจแนวใหม่ได้ (Drucker, 2015) สอดคล้องกับแนวคิดของพยัต วุฒินรงค์ (2557) นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในหน่วยงาน องค์กร ประเทศหรือในโลกและต้องสามารถนำมาใช้ได้จริง เพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ สังคม หรือจิตใจ การนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือสิ่งเดิมที่นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กรในการสร้างความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการแก้ปัญหาขององค์กร ทั้งนี้การแก้ปัญหาและนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เกิดควบคู่กันและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

พนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม (Atuahene-Gima and Ko ,2001) ให้ความเห็นว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices) ที่สนับสนุนพฤติกรรมที่สร้างสรรค์นวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง ทำให้พนักงานปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดของการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมคือ คุณค่าที่สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยง ความรู้สึกภูมิใจในการสมาชิกขององค์กร ความกระตือรือร้นกับสิ่งที่พนักงานสามารถสร้างขึ้นได้ และการสร้างกลยุทธ์เชิงรุกที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Amable, 1997)

ทั้งนี้การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม ทำให้พบว่ากระบวนการที่เกิดจากความต้องการแก้ปัญหาและนวัตกรรมเป็นสิ่งที่เกิดควบคู่กัน ความสำเร็จต่าง ๆ ขององค์กรตั้งแต่องค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) จนถึงองค์กรระดับโลก ต้องผ่านประสบการณ์การแข่งขันในการคิดค้นหาวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถ (Tongwan, 2010) ซึ่งการสร้างบทบาทความรับผิดชอบให้กับผู้บริหาร การวางแผนกระบวนการจัดการ การสื่อสาร และจูงใจพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรม บรรยากาศการทำงาน จะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องจัดลำดับขั้นตอน

นำไปใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจและเข้าถึงการสร้างองค์กรนวัตกรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้ 1) การศึกษาเอกสาร (Document Study) เป็นการวิจัยข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่เก็บรวบรวมข้อมูลไว้แล้วโดยบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ในการวิจัยครั้งนี้ 2) การวิจัยภาคสนาม เป็นการวิจัยข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Participants) ซึ่งได้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มสมาชิกเครือข่ายสมาคมการบริหารงานบุคคลจังหวัดจันทบุรี และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการส่งเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย นักวิชาการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารบริษัทหรือองค์กรที่ได้รับรางวัลจากสมาคมการจัดการงานบุคคล (PMAT) รวมจำนวน 15 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในภาพรวมของการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคล จำนวน 12 คน หรือที่เรียกว่าการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ทฤษฎีเป็นฐาน “Theory Based Sample” หรือ “Theoretical Sample” (Creswell, 1998) เพื่อให้ได้รายละเอียดในทฤษฎี โดยการสุ่มตัวอย่างจึงเป็นลักษณะที่จะต้องมีความสัมพันธ์เฉพาะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดกฎเกณฑ์ (Criterion) ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล โดยเลือกจากตัวอย่างกลุ่มแรกและตัวอย่างกลุ่มนี้เสนอผู้ให้ข้อมูลอื่นที่มีคุณสมบัติลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งมีลักษณะการสุ่มแบบ สโนว์บอล (Snowball Sampling) นอกจากนี้ ยังเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้รับความร่วมมือของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการสำรวจเอกสารและงาน

วิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเว็บไซต์ของหน่วยงาน (Documentary Research) และมีการตรวจสอบข้อมูลโดยวิธี “Triangulation analysis” และดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามแนวทางของ Delamont (1992) ซึ่งได้เสนอแนะแนวทางการปฏิบัติไว้ดังนี้ 1. ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและจัดทำตรรกะข้อมูลที่ได้ โดยจัดระบบแยกประเภทหมวดหมู่ข้อมูล 2. ผู้วิจัยสร้าง “แก่นเรื่อง” (Theme) และ “หัวข้อเรื่อง” (Categories) จากข้อมูลไปเรื่อย ๆ พร้อมกับการตรวจสอบหัวข้อเรื่องย่อยและนำมาสังเคราะห์รวมกัน เพื่อความง่ายกว่าการไปเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์เพิ่มเติม 3. ทำ “ดัชนี” (Index) และ “รหัส” (Code) ข้อมูลให้ละเอียดครอบคลุมให้มากที่สุดที่จะทำได้ ตามประสบการณ์และจินตนาการที่ได้ลงสัมผัสสนามมา 4. จัดแยกข้อมูลที่เหมาะสมมาให้เป็นหมวดหมู่ และจัดทำแฟ้มข้อมูล ทำสำเนาเก็บแยกไว้ในแต่ละชุด 5. การวิเคราะห์ข้อมูลทุกครั้งที่ตัดสินใจวิเคราะห์ “อย่างไร” ซึ่งสะท้อนความคิดว่าจะไปในทิศทางไหนได้ชัดเจนที่กว่าแยกหมวดหมู่ข้อมูลไว้ใน “วิธีการ”

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นๆ เพื่อให้เห็นตัวอย่างหรือแนวคิดในการเปรียบเทียบความแตกต่าง

ความคล้ายคลึงและอ่านวรรณกรรมทางวิธีวิทยาว่าจะนำมาใช้ในงานอย่างไร

ผลการวิจัย

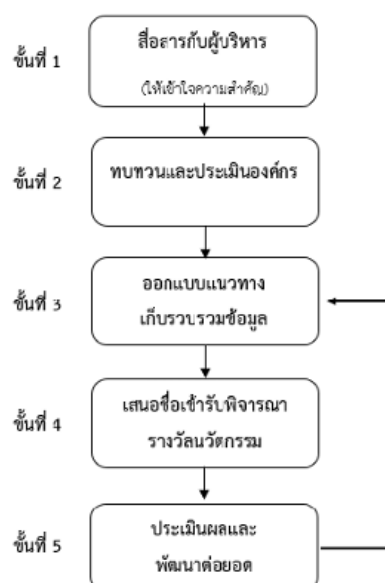
คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำเอาข้อมูลมาวิเคราะห์เบื้องต้น ด้วยการจำแนกหมวดหมู่ (Category) จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ควบคู่กับบริบทตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งสามารถสรุปผลข้อมูลดังนี้

การศึกษาแนวทางส่งเสริมธุรกิจ SMEs จังหวัดจันทบุรีสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ เจ้าของสถานประกอบการ ผู้อำนวยการฝ่ายงานบุคคล หัวหน้าฝ่ายบุคคล พนักงานในฝ่ายงานบุคคลผู้บริหาร จำนวน 12 คน และตัวแทนหน่วยงานละ 1 คน จำนวน 3 คน จากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย นักวิชาการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารบริษัทหรือองค์กรที่ได้รับรางวัลจากสมาคมการจัดการงานบุคคล (PMAT) กับแนวทางส่งเสริมธุรกิจ SMEs จังหวัดจันทบุรี เข้าสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอนดังภาพที่ 4 ดังนี้

ภาพที่ 1

แนวทางส่งเสริมธุรกิจ SMEs จังหวัดจันทบุรี เข้าสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ขั้นตอนที่ 1 สื่อสารกับผู้บริหาร คือ การให้ความรู้ ความเข้าใจ ความสำคัญและประโยชน์ของการเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบเกี่ยวกับประเภทระดับของรางวัล เกณฑ์การตัดสินรางวัล ซึ่งในขั้นตอนนี้ควรมีกระบวนการของพี่เลี้ยง (Mentor) เข้ามาให้คำแนะนำ ชี้แนะ พร้อมเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรที่มีความประสงค์ได้เตรียมวางแผน ความพร้อม รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีกับพนักงานในการสร้างแรงบันดาลใจ และมีความเชื่อมั่นในการนำเสนอตนเองเข้ารับการพิจารณา

ขั้นตอนที่ 2 ทบทวนและประเมินองค์กร (Self – Assessment) เป็นขั้นตอนการประเมินทักษะ ความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อทบทวนว่าเรามีความพร้อมหรือไม่และอยู่ในระดับการพิจารณาใดของรางวัล ในการเลือก ระดับขั้นที่เหมาะสมกับตนเอง ในการเตรียมตัวในการส่งเอกสารการสมัครและเอกสารประกอบการพิจารณาตามระดับขั้น

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบแนวทางเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์กร โดยฝ่ายการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหัวหน้าแต่ละฝ่ายวางแผนการทำงาน และจัดเก็บข้อมูลขององค์กรร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 4 เสนอชื่อเข้ารับการพิจารณารางวัลนวัตกรรม คือ ขั้นตอนการเสนอชื่อเพื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณารางวัลนวัตกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลและพัฒนาต่อยอด คือ ขั้นตอนการประเมินผลแนวคิด วิธีการที่ได้รับการพิจารณาหรือไม่ได้รับการพิจารณา เพื่อวางแผนการทำงานต่อไปจากข้อค้นพบดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงแนวทาง ขั้นตอนการประยุกต์วิธีการผลักดันให้ธุรกิจ SMEs ในจังหวัดจันทบุรี เข้าสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ตัวแบบแผนภาพทั้ง 5 ขั้นตอน ในการมีส่วนร่วมส่งเสริมให้องค์กรผลักดันตนเองเข้าเสนอชื่อเพื่อรับการพิจารณา ซึ่งจะ เป็นเส้นทางการนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนและการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางส่งเสริมธุรกิจ SMEs จังหวัดจันทบุรีสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการบริหารงานบุคคลขององค์กร SMEs ในจังหวัดจันทบุรี สอดคล้องกับเกณฑ์การพิจารณารางวัลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 9 ฝ่ายงานตามโครงการรางวัลนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Thailand HR Innovation Award โดยมุ่งเน้นภารกิจที่สำคัญไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจนแบ่งออกเป็น 3 ภารกิจ ได้แก่ 1.ภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ได้แก่ งานสรรหาและคัดเลือก (Recruit and Selection) งานวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) งานการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 2.ภารกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource

Development) ได้แก่ งานค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefit) งานบุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relations) งานรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และ 3. ภารกิจระบบสารสนเทศทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) ได้แก่ งานการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) งานพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) งานพัฒนาองค์กร (Organization Development) ดังนั้นข้อเสนอแนวทางผลักดันให้องค์กรเข้าสู่การประกวดองค์กรนวัตกรรมจะพิจารณาเกณฑ์การให้รางวัลประกอบด้วย 5Is และแนวทางเข้าสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1) การให้ความรู้ ความเข้าใจ ความสำคัญและประโยชน์ของการเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสื่อสารให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบเกี่ยวกับประเภทระดับของรางวัล เกณฑ์การตัดสินรางวัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด (Rotrak, 2015 อ้างถึงใน มรกต จันทรกระพ้อ, 2562) องค์กรแห่งนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมค่อนข้างสูงและสามารถแสดงถึงความ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้หลายลักษณะ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพบว่าสอดคล้องกับระดับการมีส่วนร่วม (Involvement level) คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย (Multi-Stakeholders) ซึ่งองค์กรควรมีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) มาจากผู้ทรง

คุณวุฒิและกรรมการจากหน่วยงานที่มีประสบการณ์ภายนอกเข้ามาให้คำแนะนำ ชี้แนะ พร้อมเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรที่มีความประสงค์ได้เตรียมวางแผน ความพร้อม รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีกับพนักงานในการสร้างแรงบันดาลใจ และมีความเชื่อมั่นในการนำเสนอตนเองเข้ารับการพิจารณา

2) ประเมินตนเอง (Self – Assessment) เป็นขั้นตอนการประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเองและการพิจารณาภายในองค์กรที่จะแยกประเภทผลงานของหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใน 9 ฝ่าย เพื่อผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้ทบทวนตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด (Akay & Demirel, 2018 อ้างถึงใน มรกต จันทรกระพ้อ, 2562) การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมและให้อิสระทางความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพบว่าสอดคล้องกับการพิจารณาระดับของนวัตกรรม (Innovative level) คือ การทบทวนขององค์กรที่คิดนวัตกรรมขึ้นเองและนำไปปฏิบัติจะถือว่ามียกระดับของนวัตกรรมสูงกว่าองค์กรที่ไปรับนวัตกรรมที่มีอยู่แล้วมาใช้ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความพร้อมและรู้สถานะปัจจุบันขององค์กรว่าอยู่ในระดับการพิจารณาใดของรางวัล การเลือกระดับขั้นที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อเตรียมตัวในการส่งเอกสารการสมัครและเอกสารประกอบการพิจารณาตามระดับชั้นในลำดับถัดไป

3) การออกแบบแนวทางหรือกิจกรรมเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์กร โดยฝ่ายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหัวหน้าแต่ละฝ่ายวางแผนการทำงาน และจัดเก็บข้อมูลขององค์กรร่วมกัน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพบว่าสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติ (Implementation) คือ การนำนวัตกรรมมาใช้ภายใต้บริบทขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและการบูรณาการ (Integration) คือ ความสามารถในการบูรณาการนวัตกรรมภายใต้หลายหน้าที่งานของทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายงานอื่นขององค์กร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Chuttiwong and Gedsri, 2011) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กรแบบเปิด การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร การสนับสนุนและเข้าถึงข้อมูลโดยจะต้องมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่เปิดกว้างและมีการกระจายอำนาจความเป็นผู้นำให้พนักงานทั้งองค์กรจะทำให้องค์กรมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

4) องค์กรเสนอชื่อเพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการพิจารณารางวัล มี 2 กระบวนการ คือ กระบวนการกลั่นกรองรางวัล และกระบวนการตัดสินรางวัล ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพบว่าสอดคล้องกับการบูรณาการ (Integration) คือ พิจารณาความสามารถในการบูรณาการนวัตกรรมภายใต้หลายหน้าที่งานของทรัพยากรมนุษย์หรือกับฝ่ายงานอื่นขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการประเมินรางวัลนวัตกรรมในงานทรัพยากรมนุษย์ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2559) โดยแบ่งเป็น 2 รอบ ได้แก่ รอบที่ 1 คณะกรรมการพิจารณาจากเอกสารการสมัครเพื่อคัดกรอง Profile Proposal หากผลการพิจารณาไม่ผ่านคณะกรรมการฯ จะแจ้งผลไปยังองค์กรเสนอชื่อ สำหรับองค์กรที่ผ่านจะเข้าสู่การพิจารณาในรอบที่ 2 โดยคณะกรรมการฯ จะแจ้งให้เตรียมนำเสนอผลงานโดยใช้ VTR พร้อมกับคณะกรรมการฯ เข้าตรวจเยี่ยมองค์กร (Site Visit) และประกาศผลองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ประเมินได้รับรางวัล โดยหน่วยงานที่ได้รับรางวัลต้องมานำเสนอในงานมอบรางวัล HR Innovation Award ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวจะใช้เวลาราว 5 เดือนเพื่อให้ทันกับการประกาศผลรางวัลในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

5) สรุปประเมินผลและถอดบทเรียนองค์กรในแนวคิดวิธีการที่ได้รับการพิจารณาหรือไม่ได้รับการพิจารณาเพื่อวางแนวทางการทำงาน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพบว่าสอดคล้องกับผลลัพธ์ ผลกระทบ (Impact) คือ พิจารณาจากผลลัพธ์ของการนำนวัตกรรมไปใช้ พิจารณาทั้งผลลัพธ์ภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย (จิรประภา อัครบวร, 2560) การจัดทำกรณีศึกษาเพื่อเป็นตัวอย่างนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์แต่ละงานโครงการที่ได้รับรางวัลในแต่ละปี จะทำให้เกิดการเผยแพร่ตัวอย่างนวัตกรรมในงานทรัพยากรมนุษย์ได้ครบทุกด้าน

ข้อเสนอแนะ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่า จำนวนโครงการที่ส่งเข้าประกวดกว่าร้อยละ 50 เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรขนาด 1,000 – 10,000 คน ยิ่งไปกว่านั้นโครงการที่ได้รับรางวัลเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ทั้งสิ้น และเห็นได้ชัดว่าองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ยังไม่เข้าสมัครมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ยัง

ไม่ได้ให้ความสนใจเข้าร่วมเท่าที่ควร จากการขาดการให้ความรู้ ความเข้าใจ ความสำคัญและประโยชน์ของการเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสื่อสารให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบเกี่ยวกับประเภทระดับของรางวัล เกณฑ์การตัดสินรางวัลที่เข้าถึง ด้วยลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) อำนาจในการตัดสินใจสูงสุดจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือเจ้าของสถานประกอบการเป็นส่วนสำคัญ ที่จะจัดการการจูงใจพนักงานให้สร้างนวัตกรรม การส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ผสมผสานกันเพื่อผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม (Rotrak, 2015 อ้างถึงใน มรกต จันทรกระพ้อ, 2562) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในงานวิจัย 2 ประเด็นดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์โครงการรางวัลฯ จากที่ได้ดำเนินการเผยแพร่ผ่านพับ ช่องทางสื่อออนไลน์และการออกบูธงานสัมมนาในกรุงเทพและต่างจังหวัด ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ายังขาดการสื่อสารที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรงและกิจกรรมที่สร้างความเข้าใจในโครงการอยู่ในวงจำกัด จึงเห็นควรว่าหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักควรประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ในการกำหนดบทบาทร่วมเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) โดยมีหน้าที่ช่วยให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางและเป็น

ที่ปรึกษา ตั้งแต่เริ่มประชาสัมพันธ์จนเข้าสู่กระบวนการขอรับการประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจและเชื่อมั่นให้กับองค์กรที่มีความประสงค์เข้าร่วมประกวด

2. การพิจารณารางวัลควรพิจารณาแยกกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ออกจากกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่ (จิรประภา อัครบวร, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยพบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ขาดความมั่นใจในการเข้าร่วมโครงการการประกวด โดยมีสาเหตุจากขาดความเข้าใจในรายละเอียดโครงการ ความสำคัญที่องค์กรจะได้รับและความกังวลในองค์กรขนาดเล็กที่อาจไม่ได้รับการพิจารณา จึงเห็นว่าควรมีโครงการนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์สำหรับกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) โดยพิจารณาแยกออกจากกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้น ส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) เข้าร่วมในโครงการขอรับการประเมินเพื่อพิจารณารางวัลมากยิ่งขึ้น สำหรับงานวิจัยในอนาคตที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรดำเนินการคือ บทบาทการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อช่วยส่งเสริมและให้การธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) เกิดการขับเคลื่อนองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สามารถสะท้อนผลลัพธ์อันเกิดจากงานด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์กรได้

บรรณานุกรม

- กลุ่มงานกำกับและบริหารการคลัง 3. (2561). รายงานภาวะเศรษฐกิจการคลัง จังหวัดจันทบุรี ประจำเดือนมิถุนายน 2561. จันทบุรี : สำนักงานคลังจังหวัดจันทบุรี.
- คณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยี. (2561). แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยี รองรับการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก.
- จิรประภา อัครบวร. (2561). การวิเคราะห์ผลการประกวดรางวัลนวัตกรรม ด้านงานทรัพยากรมนุษย์ ปี พ.ศ. 2560. *Human Resource and Organization Development Journal*. Vol.10 No. 1/2018. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พยัต วุฒิรงค์. (2557). *การจัดการนวัตกรรม*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มรกต จันทรกระพ้อ. (2562). การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศขององค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 6(2), 52-66.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2559). คู่มือรางวัลนวัตกรรมกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Thailand HR Innovation Award). สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- Amabile M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(2), 39-58.

- Atuahene-Gima & Ko. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(4), 54-74.
- Chuttiwong, N., & Gerdri, N, (2011). The analysis factors influencing towards innovative organization in Thailand. *Journal of Business Administration*, 34(130), 47-58.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*. Sage, Thousand Oaks.
- Delamont, S. (1992). *Fieldwork in Educational Settings : Methods, Pitfalls and Perspectives*. The Falmer Press.
- Drucker, P. (2015). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Tongwan, K. (2010). The relationship of influencing factors which created the learning organization towards the level of an innovative organization: Case Study at the National Science and Technology Development Agency (NSTDA). *Journal of Business Administration*, 3(3), 34-48.