

อิทธิพลร่วมของบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร
ต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร
The Combined Influence of HRM Context and Organizational Innovation
on Organizational Work Performance

ศุภกิตต์ เศษรักษา^{1*}
(Supakit Setraksa^{1*})

¹อาจารย์ สาขาการโรงแรม วิทยาลัยเทคโนโลยีวมลบริหารธุรกิจ, กรุงเทพมหานคร
Hotel Management Department Wimol Business Administration Technological College, Bangkok, Thailand

* Corresponding Author e-mail: 70002@Wbac.ac.th

Article history

Article history:

Received 6 May 2025

Revised 16 November 2025

Accepted 18 November 2025

SIMILARITY INDEX = 1.26 %

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (2) ประเมินอิทธิพลของนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรธุรกิจ และ (3) วิเคราะห์อิทธิพลร่วมของบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กรในการเสริมสร้างความสามารถในการดำเนินงานและผลผลิตของพนักงานในองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดปทุมธานี การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสม (Mixed Methods Research) โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริหาร ผู้จัดการ และเจ้าของธุรกิจที่จดทะเบียนนิติบุคคล จำนวน 300 ราย ผ่านแบบสอบถาม และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 12 ราย ผลการวิจัยเชิงปริมาณจากการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) พบว่า บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยผ่านตัวแปรสื่อกลางคือนวัตกรรมองค์กร ขณะเดียวกัน นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณ โดยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีระบบการฝึกอบรม การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ และค่าตอบแทนตามผลงาน ช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความร่วมมือภายในองค์กร ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับการส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน
ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

This study aimed to (1) examine the relationship between the human resource management (HRM) context and organizational performance, (2) assess the influence of organizational innovation on work performance within business organizations, and (3) analyze the combined influence of HRM context and organizational innovation in enhancing operational efficiency and employee productivity among small and medium-sized enterprises (SMEs) located in Bangkok and Pathum Thani Provinces. A mixed methods research design was employed. Quantitative data were collected from 300 executives, managers, and business owners registered as legal entities through questionnaires, while qualitative data were obtained from in-depth interviews with 12 key informants. The quantitative results from the Structural Equation Modeling (SEM) analysis revealed that HRM context had both direct and indirect positive effects on organizational performance through organizational innovation, which also exerted a significant direct impact on performance.

The qualitative findings were consistent with the quantitative results, indicating that effective HRM practices such as digital skill training, internal communication, and performance-based compensation enhanced innovation in products and processes, thereby improving collaboration and overall work efficiency. The study highlights that organizations should integrate human resource development and innovation promotion strategies to sustainably strengthen business competitiveness in the long term.

Keywords: Human Resource Management, Organizational Innovation, Work Performance, Small and Medium-Sized Enterprises

1. บทนำ

ในยุคที่เศรษฐกิจโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่มีการแข่งขันสูง องค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจำเป็นต้องพึ่งพาความสามารถในการปรับตัวและการสร้างนวัตกรรมเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Chen et al., 2024) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) และการส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กรจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทโดยตรงต่อการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งปัจจุบัน แนวคิดเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม” ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานและเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กร องค์กรที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้อย่างทันท่วงทีกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านอุตสาหกรรม คู่แข่ง ลูกค้า สินค้า เศรษฐกิจ สังคม หรือแม้แต่นวัตกรรม หากองค์กรขาดการเรียนรู้และปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ย่อมเสี่ยงต่อการสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขัน (วิภาวี ขวัญช่วย และคณะ, 2567)

องค์กรที่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักจะสามารถขยายตลาด เสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และพัฒนากระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผลสูงกว่าคู่แข่ง (Engelsberger et al., 2023) อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพองค์กรในมิติใดมิติหนึ่ง หรือแยกศึกษาบทบาทของนวัตกรรมในฐานะปัจจัยนำทางธุรกิจอย่างอิสระ เช่น งานของ Nguyen & Dao (2023) ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่าง HRM กับนวัตกรรม แต่ยังมีได้อธิบายถึง “อิทธิพลร่วม” ของทั้งสองปัจจัยต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยตรง

โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของไทย ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่แตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล ระบบการเรียนรู้ภายใน และข้อจำกัดด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ความเข้าใจใน “กลไกการเสริมพลังร่วมกัน” ระหว่าง HRM และนวัตกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาและยกระดับศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว

ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์จึงไม่เพียงเป็นข้อได้เปรียบในระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งผลเชิงบวกต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับประเทศ การศึกษาของ Tao Chen et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่าการสร้างสมรรถนะด้านนวัตกรรมภายในองค์กรสามารถเสริมศักยภาพการแข่งขันของประเทศได้ หากมีการบูรณาการ HRM เข้ากับกลยุทธ์นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบเศรษฐกิจในภาพรวมก็จะได้รับการกระตุ้นจากการพัฒนาทักษะและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีส่วนผลักดันการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับมหภาค

ขณะเดียวกัน Engelsberger et al. (2023) ได้เน้นย้ำถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบร่วมมือ (Collaborative HRM) ว่าสามารถกระตุ้นให้เกิด “นวัตกรรมเปิด” (Open Innovation) และการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีภาวะผู้นำที่เข้าใจการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาแนวคิดใหม่ ซึ่งมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ Nguyen & Dao (2023) ยังพบว่าแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูง มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของบริษัทผ่านกลไกของนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของประเทศ การสร้างนวัตกรรมในระดับองค์กรจึงไม่เพียงแต่เพิ่ม

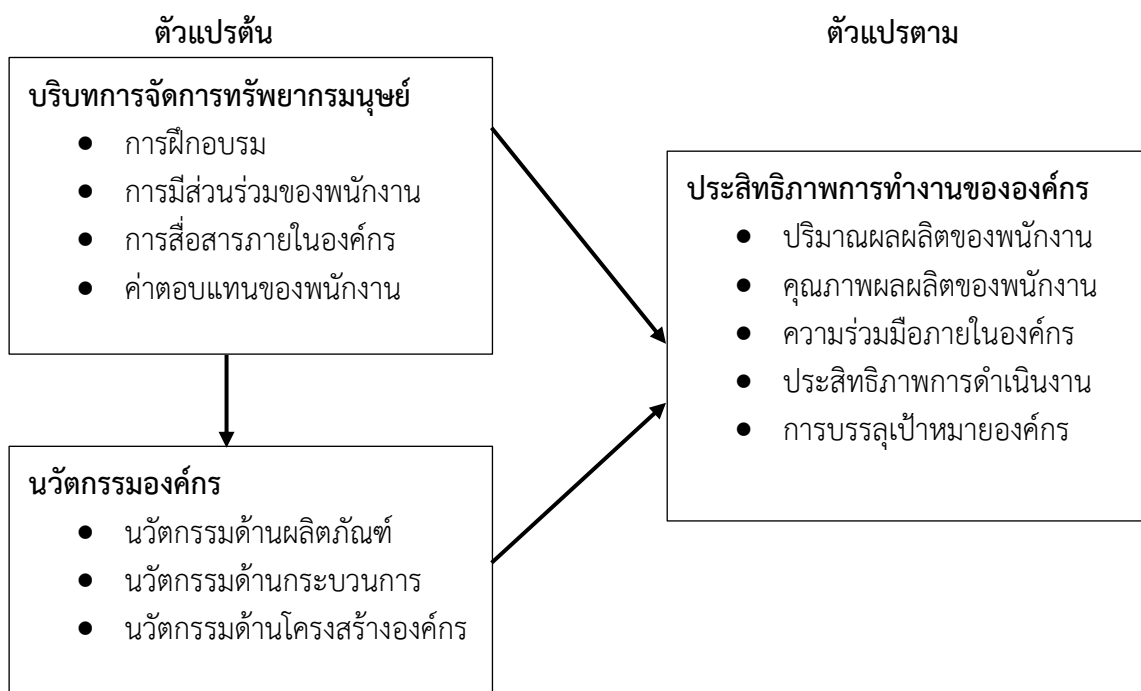
ขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับจุลภาค แต่ยังมีส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศใน ตลาดโลก

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลร่วมระหว่าง “บริบทการจัดการทรัพยากร มนุษย์” และ “นวัตกรรมองค์กร” ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ SMEs ไทย เพื่อเติมเต็มช่องว่างทาง วิชาการที่ยังขาดความเชื่อมโยงเชิงระบบระหว่างทั้งสองปัจจัย การทำความเข้าใจกลไกดังกล่าวจะช่วยเสนอ แนวทางการพัฒนา HRM ที่บูรณาการเข้ากับกลยุทธ์นวัตกรรมอย่างเหมาะสมกับบริบทขององค์กรไทย ซึ่ง สามารถนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการทำงานของ องค์กร
2. เพื่อประเมินอิทธิพลของนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรธุรกิจ
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลร่วมของบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กรในการเสริมสร้าง ความสามารถในการดำเนินงานและผลิตภาพของพนักงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรตั้งแต่การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนแรงงานสัมพันธ์และการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน (Dessler, 2003; Noe et al., 2006) จุดมุ่งหมายหลักของ HRM คือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในปัจจุบัน แต่ยังรวมถึงการสร้างควมยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และสุขภาพ เช่นในช่วงการระบาดของโควิด-19 (Byrd & Simcock, 2024)

โดย Griep et al. (2025) เน้นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนต้องคำนึงถึงคุณค่าของพนักงานในฐานะ "ทรัพยากรในระยะยาว" ไม่ใช่เพียง "ทรัพยากรระยะสั้น" โดยมีหลักการสำคัญ เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ การดูแลความเป็นอยู่ที่ดี การออกแบบระบบภายในองค์กรให้สนับสนุนความยั่งยืน โดยแนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้าง "สัญญาทางจิตวิทยา" ที่มั่นคงระหว่างองค์กรกับพนักงาน

จากมุมมองทรัพยากร ซึ่งเน้นการสร้างควมได้เปรียบจาก "ทุนมนุษย์" องค์กรจึงต้องออกแบบแนวทาง HRM ที่สามารถบูรณาการความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรเข้ากับระบบภายในขององค์กร (Casprini et al., 2024) เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีศักยภาพและสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าบริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปสู่การเน้น ความยั่งยืน และ คุณค่าของทุนมนุษย์ ซึ่งสะท้อนผ่าน 4 ตัวแปรสำคัญ ได้แก่

การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Byars & Rue, 1997; Mondy et al., 1999) การฝึกอบรมที่ดีถือเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) Griep et al. (2025) ได้เน้นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการตัดสินใจเป็นปัจจัยหลักที่สร้างความผูกพัน ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการพัฒนาร่วมกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการจัดการอย่างยั่งยืน

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) Casprini et al. (2024) ได้อธิบายว่าการมีระบบการสื่อสารที่ดีในองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรแบบครอบครัว เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความสามัคคี ความน่าเชื่อถือ และความภักดี ซึ่งช่วยให้ระบบ HRM มีประสิทธิภาพและลดความขัดแย้ง

และ **ค่าตอบแทนของพนักงาน (Compensation)** เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Ivancevich, 1998) และยังเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาวงานไว้กับองค์กรท่ามกลางการแข่งขันสูง (Byrd & Simcock, 2024) การออกแบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความมั่นคงในชีวิตของพนักงาน

ซึ่งทั้ง 4 ตัวแปรนี้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในการเสริมสร้างความมั่นคง ความผูกพัน และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพื่อส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า HRM ไม่ได้มีบทบาทเพียงในด้านการพัฒนาคน แต่ยังเป็น กลไกพื้นฐาน ที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมองค์กร เนื่องจากการพัฒนาทักษะ การสื่อสารภายใน และแรงจูงใจจากค่าตอบแทนที่เหมาะสม ล้วนส่งผลให้บุคลากรกล้าคิด กล้าลอง และสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการทำงาน ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

นวัตกรรมองค์กร

นวัตกรรมองค์กรหมายถึงกระบวนการที่องค์กรนำแนวคิด วิธีการ หรือพฤติกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และโครงสร้างขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ha, 2022; Allameh, 2018) นวัตกรรมองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ผ่านการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ และการใช้ทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Innes, 2024; Shyu et al., 2006) โดยปัจจัยที่ส่งเสริมนวัตกรรมองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากแนวคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องพึ่งพาปัจจัยแวดล้อมและกลไกสนับสนุนหลายด้าน ดังนี้:

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักที่ผลักดันให้เกิดความคิดใหม่และนวัตกรรม (Huynh et al., 2024)

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน (Innes, 2024)

วัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด (Open and Supportive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าในการทดลองสิ่งใหม่ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเกิดนวัตกรรม (Tsai, 2011)

โครงสร้างและระบบสนับสนุนภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ระบบรางวัล การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ล้วนเป็นกลไกที่ช่วยเร่งการสร้างนวัตกรรม (Shyu et al., 2006; Lam, 2004)

และ **การสนับสนุนจากภายนอกและนโยบายภาครัฐ** ด้วยเครื่องมือทางนโยบาย เช่น มาตรการสิ่งแวดล้อม หรือการสนับสนุนทางการเงิน ช่วยกระตุ้นให้องค์กรหันมาพัฒนานวัตกรรมเพื่อการแข่งขัน (Huynh et al., 2024)

จากการศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ สามารถสังเคราะห์ 3 ตัวแปรหลักของนวัตกรรมองค์กร ได้ดังนี้:

1 นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึงการพัฒนา หรือการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่หรือรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง (Ha, 2022; Allameh, 2018; บรรณวัชร พลคำ และคณะ, 2567)

2 นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงขั้นตอนหรือระบบการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต การจัดการ หรือบริการที่สามารถลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ หรือเพิ่มความเร็วในการดำเนินการ (Allameh, 2018; Huynh et al., 2024)

และ **3 นวัตกรรมด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Innovation)** เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร เช่น ระบบการบริหาร การจัดการความรู้ (KM), การเรียนรู้ขององค์กร (OL), วัฒนธรรมองค์กร และระบบรางวัล เพื่อสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งนวัตกรรม (Shyu et al., 2006; Lam, 2004; Innes, 2024)

โดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับวัตรกรรมองค์กรสะท้อนว่า การเกิดวัตรกรรมในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลลัพธ์จากระบบการบริหารจัดการที่บูรณาการทั้งทุนทางปัญญา วัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ และการสนับสนุนจากภายนอก ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายของงานได้สำเร็จ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีผลกำไร และให้บริการได้อย่างรวดเร็ว เท่าเทียม และต่อเนื่อง (Millet, 1954)

ในทัศนะของ Certo (2000) ประสิทธิภาพขององค์กรคือความสามารถในการจัดการทรัพยากรทั้งด้านคน โครงสร้าง และเทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในทำนองเดียวกัน วรินทร์ จงมีสุข และคณะ (2562) กล่าวว่า การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีคุณภาพ ปริมาณ เหมาะสมกับเวลา และต้นทุน เป็นการผสมผสานระหว่างผลลัพธ์และกระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์กร

จากการสังเคราะห์แนวคิด พบว่า ประสิทธิภาพองค์กรสามารถพิจารณาได้จาก 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่:

ปริมาณผลผลิตของพนักงาน หมายถึง จำนวนผลงานที่พนักงานสามารถสร้างขึ้นได้ภายในระยะเวลาหนึ่ง โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (วรินทร์ จงมีสุข และคณะ, 2562) โดย Hosen et al. (2024) สนับสนุนว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาทางอาชีพช่วยเพิ่มปริมาณผลงาน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งต้องพึ่งพาผลผลิตจากบุคลากรเป็นหลัก

คุณภาพผลผลิตของพนักงาน หมายถึง ความสมบูรณ์ ความแม่นยำ และความพึงพอใจที่เกิดจากผลงานของพนักงาน (Gavino et al., 2021) โดยต้องเป็นงานที่ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามมาตรฐานที่กำหนด

ความร่วมมือภายในองค์กร โดยการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกระดับมีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ (Nguyen et al., 2024) การมีวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันข้อมูลและทำงานเป็นทีม ช่วยให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน คือความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการบริหารจัดการที่ดี มีระบบงานที่ชัดเจน และกระบวนการที่สามารถตรวจสอบได้ (Certo, 2000; วรินทร์ จงมีสุข และคณะ, 2562) โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยเสริมในด้านการตรวจสอบคุณภาพและการตัดสินใจ ยังเป็นส่วนสำคัญที่เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานโดยรวม (Hosen et al., 2024)

และ **การบรรลุเป้าหมายขององค์กร** เป็นความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Pham et al., 2024) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วม และสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก อันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์กร

การมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่เพียงช่วยให้องค์กรอยู่รอดในเชิงการแข่งขันเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมความพึงพอใจของพนักงาน การรักษามูลค่า และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่า (Millet, 1954; Nguyen et al., 2024) ในยุคของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ความสามารถในการใช้ทรัพยากร บุคลากร และเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นปัจจัยหลักของการฟื้นตัวจากวิกฤต (Pham et al., 2024)

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็นฐานสำคัญของการสร้างวัตรกรรมองค์กร และเมื่อองค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่าง

ต่อเนื่อง จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในทุกระดับ ทั้งด้านผลผลิต คุณภาพ ความร่วมมือภายใน และการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ “อิทธิพลร่วม” ของ HRM และนวัตกรรมองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในเชิงกลไกและเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมธุรกิจของ SMEs ไทย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ซึ่งประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมทั้งในด้านเนื้อหา (ความเข้าใจเชิงลึก) และด้านปริมาณ (การวัดผลเชิงสถิติ) เพื่อใช้ในการตอบคำถามวิจัยและตรวจสอบสมมติฐานอย่างรอบด้าน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ซึ่งประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมทั้งในด้านเนื้อหา (ความเข้าใจเชิงลึก) และด้านปริมาณ (การวัดผลเชิงสถิติ) เพื่อใช้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและตรวจสอบสมมติฐานอย่างรอบด้าน การใช้วิธีวิจัยแบบผสมมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ “อิทธิพลร่วมของบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร” โดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์ เชิงกลไกของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และใช้ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างตัวแปร

ประชากร

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดปทุมธานี โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการ การผลิต และการค้าปลีก ซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเมืองและมีความจำเป็นต้องใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กรอย่างเข้มข้น ประชากรเป้าหมายครอบคลุมเฉพาะธุรกิจที่จดทะเบียนนิติบุคคลและดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อให้ได้ข้อมูลจากองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการชัดเจน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ: ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดปทุมธานี จำนวน 300 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างอ้างอิงหลักเกณฑ์การวิเคราะห์แบบโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งแนะนำให้ใช้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ (Hair et al., 2010; Comrey & Lee, 1992) ในการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 12 ตัว จึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 300 คน เพื่อความแม่นยำและเสถียรของผลการวิเคราะห์

กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ: ผู้บริหารและผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 12 คน จาก 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจบริการ ธุรกิจการผลิต และธุรกิจค้าปลีก โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการสร้างนวัตกรรม ผลการสัมภาษณ์ถูกใช้เพื่อสนับสนุนการตีความผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยเฉพาะในส่วนของการอธิบายอิทธิพลร่วมระหว่าง HRM และนวัตกรรมองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลา ดำเนินธุรกิจ และประเภทของธุรกิจ ส่วนที่ 2 บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ส่วนที่ 3 นวัตกรรม องค์กร และ ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2-4 ใช้มาตราส่วน ประเมินค่า 5 ระดับของ Likert (1932) ซึ่งใช้ในการวัดข้อมูลระดับอันตรภาค (interval scale) เครื่องมือทั้งสองชุดถูกออกแบบให้มีความสอดคล้องกันในเชิงเนื้อหา เพื่อให้ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพสามารถนำมาใช้ ยืนยัน (triangulate) และอธิบายเชิงลึกของผลเชิงปริมาณได้อย่างมีเหตุผล

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1. การตรวจสอบความตรง เชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านประเมินความสอดคล้องของคำถามกับ วัตถุประสงค์การวิจัยผ่านการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งค่าที่ได้อยู่ระหว่าง 0.80 ถือว่าอยู่ใน ระดับที่เหมาะสมสำหรับการนำไปทดลองใช้งาน และ 2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำ แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างนำร่องจำนวน 40 ราย ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับ กลุ่มเป้าหมายจริง การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นภายในใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach โดยผลที่ได้ อยู่ระหว่าง 0.823 แสดงถึงความเชื่อมั่นของเครื่องมือในระดับที่น่าเชื่อถือ

ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมายในการตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ การเก็บข้อมูล ภาคสนามได้ดำเนินการในช่วง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 โดยใช้ทั้ง แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้แจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนบุคคลและระดับของตัวแปร เช่น บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมองค์กร และประสิทธิภาพ การทำงานขององค์กร และ 2. การวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้เพื่อทดสอบสมมติฐานของ การวิจัย

และ วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและอิทธิพลของตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยใช้ โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดำเนินการใน 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1. การลดข้อมูล (Data Reduction) เพื่อคัดเลือกและสรุปประเด็นสำคัญจากข้อมูลดิบ และตัดข้อมูลที่ไม่จำเป็นออก 2. การแสดง ข้อมูล (Data Display) เพื่อถ่ายทอดเนื้อหาโดยตรงจากคำให้สัมภาษณ์ในรูปแบบข้อความ เพื่อสะท้อนมุมมอง ของผู้ให้ข้อมูล และ 3. การสรุปและยืนยันผล (Conclusion Drawing & Verification) เพื่อวิเคราะห์แบบ อุปนัยและใช้วิธีตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) เพื่อเพิ่มความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของ ผลการวิเคราะห์

หลังจากได้ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการบูรณาการผลลัพธ์ (Integration) เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงอธิบาย โดยใช้ผลสัมภาษณ์เชิงคุณภาพมาเสริมการตีความค่าความสัมพันธ์ เชิงสถิติของ SEM ให้เห็นถึงกลไกเชิงพฤติกรรมและบริบทภายในองค์กรอย่างชัดเจน

4. ผลการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 65 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารและผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดปทุมธานี ยังคงมีสัดส่วนของเพศชายเป็นหลัก กลุ่มอายุที่พบมากที่สุดคือช่วงอายุ 25–35 ปี ซึ่งอยู่ในช่วงวัยทำงานที่มีพลังและมีศักยภาพในการตัดสินใจเชิงธุรกิจ โดยผู้ตอบส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท แสดงให้เห็นถึงระดับการศึกษาและทักษะการบริหารจัดการที่ค่อนข้างสูงในด้านสถานภาพสมรส พบว่าผู้ตอบส่วนใหญ่ “สมรสแล้ว” (ร้อยละ 52.00) ซึ่งอาจสะท้อนถึงความมั่นคงทางอาชีพและฐานะในระดับหนึ่ง ส่วนระยะเวลาการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 3–5 ปี บ่งชี้ว่าองค์กรเหล่านี้อยู่ในระยะเติบโต (Growth Stage) ที่เริ่มสร้างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

นอกจากนี้ ธุรกิจของผู้ตอบส่วนใหญ่เป็น ธุรกิจขายของออนไลน์และค้าปลีก ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีการปรับตัวสูงต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเฉพาะในด้านการตลาดและการจัดการลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล ส่งผลให้บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มนี้มีความยืดหยุ่นและเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ มากกว่าอุตสาหกรรมแบบดั้งเดิม

4.2 ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนา

สำหรับการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Coefficient of Variation: CV) เพื่อประเมินระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละประเด็น โดย CV คำนวณจากอัตราส่วนของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อค่าเฉลี่ย เพื่อวัดความสม่ำเสมอของข้อมูล

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตัวแปร	X	S.D.	CV	แปลผล
บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.37	0.235	0.047	มากที่สุด
นวัตกรรมองค์กร	4.14	0.371	0.067	มาก
ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร	4.45	0.442	0.093	มากที่สุด

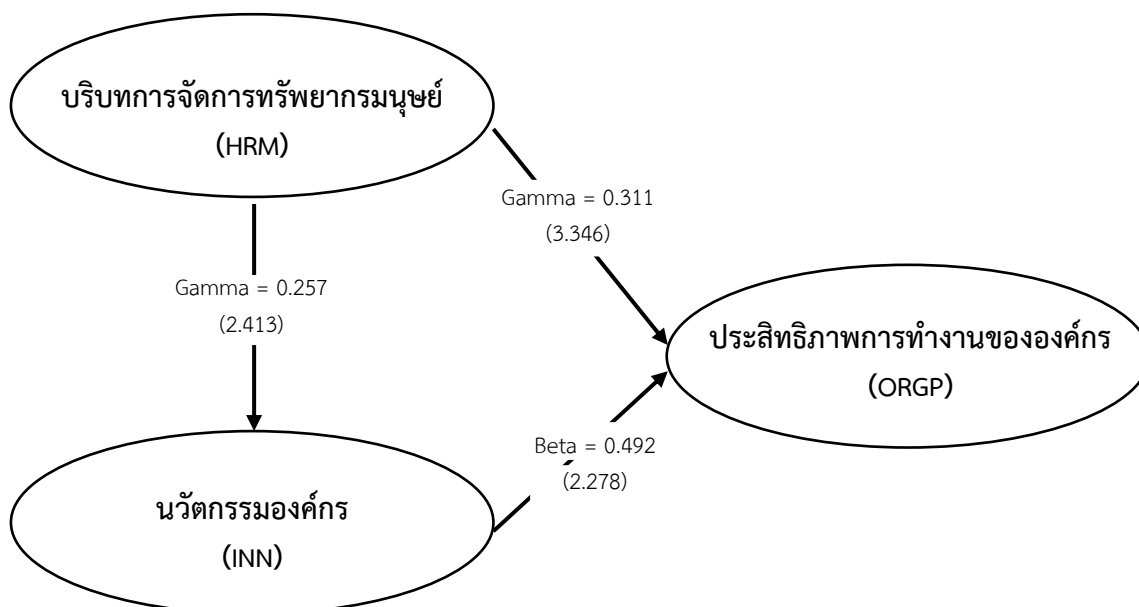
ผลการวิเคราะห์สรุปใน ตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรด้านบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Context) มีค่าเฉลี่ยรวม 4.18 (SD = 0.57, CV = 0.14) อยู่ในระดับสูง แสดงว่าองค์กรส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีระบบ โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรมและการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นที่ได้รับคะแนนสูงสุด

ตัวแปรด้านนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) มีค่าเฉลี่ยรวม 4.05 (SD = 0.61, CV = 0.15) อยู่ในระดับสูงเช่นกัน สะท้อนว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนตัวแปรด้านประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Organizational Performance) มีค่าเฉลี่ย 4.21 (SD = 0.54, CV = 0.13) ซึ่งเป็นค่าที่สูงที่สุดในสามตัวแปร แสดงให้เห็นว่าองค์กร SMEs ส่วนใหญ่

สามารถรักษาลักษณะด้านประสิทธิภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านปริมาณผลผลิต คุณภาพงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยการวิเคราะห์หาค่าสถิติเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่ปรากฏในกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



Chi-square = 107.86, df= 48, Chi-square/df= 2.247, p -value = 0.0512, RMSEA = 0.032,
CFI= 0.916, GFI= 0.904, AGFI= 0.913

แผนภาพที่ 2 สัมประสิทธิ์เชิงเส้น

จากแผนภาพที่ 2 แสดงผลกระทบทั้งทางตรง (Direct Effect – DE) และทางอ้อม (Indirect Effect – IE) ของตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable – HRM: บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์) ที่ส่งผลไปยังตัวแปรภายใน (Endogenous Variables – INN: นวัตกรรมองค์กร และ ORGP: ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร) พบว่า บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีผลกระทบทางตรงต่อ นวัตกรรมองค์กร (INN) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (Gamma) เท่ากับ 0.257 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 2.413$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า HRM ที่มีคุณภาพสูงจะส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะเดียวกัน HRM ยังส่งผลกระทบทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (ORGP) โดยมีค่า Gamma เท่ากับ 0.311 ($t = 3.346$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมสามารถส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ยังพบว่า นวัตกรรมองค์กร (INN) มีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (ORGP) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.492 ($t = 2.278$) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าเมื่อองค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จะสามารถยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจน เมื่อนำผลทั้งหมด

มาพิจารณาร่วมกัน พบว่า บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านตัวแปรนวัตกรรมองค์กร

สำหรับดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Indices) พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับที่ดี โดยมีค่า Chi-square เท่ากับ 107.86, df = 48, อัตราส่วน Chi-square/df = 2.247, p-value = 0.0512 (ไม่แตกต่างจากข้อมูลจริงอย่างมีนัยสำคัญ), RMSEA = 0.032, CFI = 0.916, GFI = 0.904 และ AGFI = 0.913 ซึ่งทุกค่าล้วนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบหรืออิทธิพลเชิงสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม

Causes	Effects					
	INN			ORGP		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
HRM	0.257		0.257	0.311	0.126	0.437
INN				0.492		0.492
Square Multiple of	0.066			0.191		
Endogenous Variables:						

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปข้อค้นพบของปัจจัยอิทธิพลร่วมของบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ได้ 4 ประเด็นดังนี้

1. บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Context) จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการพบว่า มีการให้ความสำคัญกับ การฝึกอบรม โดยเฉพาะในด้านการใช้งานแพลตฟอร์มออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานขาย การส่งเสริม การมีส่วนร่วมของพนักงาน ผ่านการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอไอเดียใหม่ ๆ ถูกนำมาใช้มากขึ้น

ในด้าน การสื่อสารภายในองค์กร มีการปรับใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น กลุ่ม LINE เพื่อสื่อสารอย่างรวดเร็วและลดความผิดพลาด ขณะที่ ค่าตอบแทนของพนักงาน หลายแห่งมีการเชื่อมโยงกับผลงานหรือยอดขาย เช่น ค่าคอมมิชชั่น โบนัส และสวัสดิการอื่น ๆ เช่น ค่าเดินทาง ค่าอาหาร เพื่อสร้างแรงจูงใจ และลดอัตราการลาออก

2. นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) ในเชิง นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการรายย่อยและร้านค้าออนไลน์มักปรับปรุงสินค้าให้ตอบโจทย์ลูกค้า เช่น บรรจุภัณฑ์ การดีไซน์สินค้า หรือการจัดคู่สินค้าตามกระแสนิยม ส่วนนวัตกรรมด้านกระบวนการ มีการพัฒนาเรื่องการจัดส่ง การตอบแชทอัตโนมัติ และการใช้ระบบแจ้งเตือนคำสั่งซื้อ เพื่อให้บริการเร็วและแม่นยำมากขึ้น ขณะเดียวกัน นวัตกรรมด้านโครงสร้างองค์กร ยังพบว่าการลดขั้นตอนการบริหารที่พนักงานขายสามารถติดต่อผู้จัดการเพื่อขออนุมัติการตัดราคา หรือขนส่งสามารถติดต่อกับลูกค้าได้โดยตรงเพื่อลดระยะเวลาและความล่าช้าในการดำเนินงาน รวมถึงการเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การให้พนักงานทำงานจากที่บ้าน การจ้างงานแบบยืดหยุ่น (Freelance/Part-time) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน

3. ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Organizational Performance) ผู้ประกอบการสะท้อนว่า ปริมาณผลผลิตของพนักงาน เพิ่มขึ้นจากการใช้ระบบจัดการงานแบบออนไลน์ เช่น ระบบจัดคิวออเดอร์และ

ระบบคลังสินค้า โดยคุณภาพผลผลิตของพนักงาน ดีขึ้นด้วยการอบรมอย่างต่อเนื่อง และการใช้เครื่องมือช่วยวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า ส่วนด้านความร่วมมือภายในองค์กร ได้รับการส่งเสริมผ่านระบบสื่อสารออนไลน์ เช่น กลุ่มพูดคุยและแอปพลิเคชันการบริหารงานร่วม ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในองค์กรและลดความตึงเครียดในการทำงานอีกด้วย ส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดีขึ้นด้วยการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และการปรับโครงสร้างให้ lean มากขึ้น และสุดท้าย การบรรลุเป้าหมายองค์กร ส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางบวก โดยเฉพาะในด้านยอดขายและการขยายฐานลูกค้าซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุดสำหรับมุมมองด้านธุรกิจ

4. รูปแบบการใช้ในธุรกิจ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจ ขายของออนไลน์และค้าปลีก ซึ่งมีการนำ HRM และนวัตกรรมมาใช้ในรูปแบบที่เหมาะสมกับขนาดองค์กร โดยมุ่งเน้นความคล่องตัว ความคุ้มค่า และการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างยืดหยุ่น ธุรกิจเหล่านี้มักเน้นการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Shopee, Lazada, Facebook Marketplace และ TikTok เพื่อเข้าถึงลูกค้าโดยตรง และมีการบริหารทีมงานแบบเรียลไทม์ รวมถึงการประเมินผลพนักงานตามผลงานจริง ในขณะที่ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม ก็เริ่มนำ HRM และนวัตกรรมมาปรับใช้ในรูปแบบที่สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ โดยเน้นการพัฒนา กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้แอปพลิเคชันการสั่งอาหารออนไลน์เพื่อเพิ่มช่องทางการขายและขยายฐานลูกค้า การจัดการสต็อกสินค้าในระบบออนไลน์เพื่อป้องกันการขาดแคลนหรือเกินสต็อก และการใช้ เทคโนโลยีในการฝึกอบรมพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในด้านการบริการลูกค้า อีกทั้งยังมีการใช้ระบบการจัดการภายในร้าน อย่างเช่น การใช้ระบบ POS (Point of Sale) เพื่อช่วยในการบริหารจัดการการขาย และการทำรายงานผลธุรกิจแบบอัตโนมัติ

5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปและอภิปรายผลวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) กับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร, (2) เพื่อประเมินอิทธิพลของนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรธุรกิจ, และ (3) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลร่วมของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กรในการเสริมสร้างความสามารถในการดำเนินงานและผลผลิตภาพของพนักงาน

1. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า HRM มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร (Dessler, 2003; Noe et al., 2006) โดยการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร (Griep et al., 2025; Casprini et al., 2024) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า HRM ที่มีคุณภาพจะส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

2. อิทธิพลของนวัตกรรมองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยการพัฒนาวัฒนธรรมในด้านต่างๆ เช่น วัฒนธรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการช่วยเพิ่มคุณภาพและความรวดเร็วในการให้บริการ ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การพัฒนาเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ha (2022) และ Allameh (2018) ที่

กล่าวถึงบทบาทของนวัตกรรมในการปรับปรุงการทำงานและการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

3. อิทธิพลร่วมของบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กรในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า HRM มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดในวรรณกรรมที่กล่าวถึงการมีบทบาทสำคัญของทั้งสองปัจจัยนี้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน (Shyu et al., 2006; Innes, 2024) กล่าวคือ เมื่อองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ก็จะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ผลกระทบจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การทดสอบสมมติฐานผ่านโมเดลสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านนวัตกรรมองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ทางสถิติที่มีนัยสำคัญในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในด้านการประยุกต์ใช้ HRM และนวัตกรรมในองค์กร (Dessler, 2003; Innes, 2024) ที่แสดงถึงความสำคัญของการพัฒนา HRM ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและการเพิ่มประสิทธิภาพของนวัตกรรมภายในองค์กร

5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยและการวิเคราะห์ในครั้งนี พบว่า ปัจจัยด้านบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) มีความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ดังนั้น เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรธุรกิจในอนาคต ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้มีดังนี้

1. เชิงปฏิบัติการ ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรมทักษะดิจิทัลและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผ่านการสร้างแรงจูงใจและการปรับค่าตอบแทนตามผลงานที่เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายของพนักงาน
2. เชิงนโยบาย ควรสนับสนุนการลงทุนในนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ผ่านมาตรการจากภาครัฐ เช่น การให้เงินทุนสนับสนุนหรือส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
3. เชิงวิชาการ ควรส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร เพื่อเพิ่มความเข้าใจและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร รวมถึงการเน้นการศึกษาไปที่ธุรกิจต่างๆ และพื้นที่อื่นๆ อีกด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การขยายกรอบแนวคิดเพื่อครอบคลุมมิติด้านความยั่งยืนในเอกสารได้เน้นย้ำถึงแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนโดยมองพนักงานเป็นสินทรัพย์ระยะยาว เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรพิจารณาเพิ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบริบทความยั่งยืนร่วมสมัย เช่น การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ (ESG) หรือแนวคิดเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เพื่อศึกษาอิทธิพลร่วมที่มีต่อนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
2. การประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณขั้นสูงเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง ทั้งนี้เนื่องจากงานวิจัยในปัจจุบันได้ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ในการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลและพบความสอดคล้อง

ของโมเดลในระดับที่ดี การศึกษาในอนาคตสามารถยกระดับการวิเคราะห์โดยใช้ตัวแบบ Multiple Indicators Multiple Causes (MIMIC) หรือการวิเคราะห์กลุ่มพหุคูณ (Multi-group Analysis) เพื่อเปรียบเทียบเชิงลึกถึงอิทธิพลของกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกลุ่มธุรกิจที่แตกต่างกัน หรือขยายพื้นที่การศึกษาไปยังภูมิภาคอื่นตามที่เอกสารได้เสนอแนะไว้ในส่วนเชิงวิชาการ

3. การเจาะลึกรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มแรงงานแบบยืดหยุ่น เนื่องจากผลการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพในเอกสารพบว่า องค์กรมีการปรับตัวด้านนวัตกรรมโครงสร้างผ่านการเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การจ้างงานแบบอิสระ (Freelance) และพาร์ทไทม์เพื่อลดต้นทุน การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรพิจารณาศึกษาพฤติกรรมและแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับกลุ่มผู้รับงานอิสระผ่านแพลตฟอร์ม (Platform-based gig worker) โดยเฉพาะ เพื่อทำความเข้าใจกลไกการสร้างนวัตกรรมและประสิทธิภาพในโครงสร้างแรงงานรูปแบบใหม่นี้

เอกสารอ้างอิง

- วรินทร์ จงมีสุข ธนธัส ทัพมงคล และสุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง. (2562). ความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทภายหลังการรวมกิจการ. **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม**, 6(2), 88–96. <https://doi.org/10.14456/jmsnpru.2019.7>
- บรรณวัชร พลคำ ประยงค์ มีใจชื้อ และนรพล จินันท์เดช. (2567). ผลกระทบของนวัตกรรมและบุปปัจจัยต่อขีดความสามารถเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมท้องถิ่นในจังหวัดภูเก็ต. **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์**, 14(2), 454–470. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phdssj/article/view/268561>
- วิภาวี ขวัญช่วย สุจิตรา ธรรมใจ และเพ็ญศรี ฉิรินัง. (2567). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม. **วารสารอิสลามแห่งประเทศไทย**, 1(1), 51–60. <https://so16.tci-thaijo.org/index.php/TIJ/article/view/592>
- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. **Journal of Intellectual Capital**, 19(5), 858–874. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2017-0068>
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1997). **Human resource management** (5th ed.). Richard D. Irwin, Inc.
- Byrd, G. D., & Simcock, X. C. (2024). Human resources management: From recruitment to retention to pitfalls. **Hand Clinics**, 40(4), 467–476. <https://doi.org/10.1016/j.hcl.2024.06.002>
- Casprini, E., Palumbo, R., & De Massis, A. (2024). Untangling the yarn: A contextualization of human resource management to the family firm setting. **Journal of Family Business Strategy**, 15(3), 100621. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100621>
- Certo, S. C. (2000). **Modern management** (8th ed.). Prentice Hall.
- Chen, T., Park, H., & Rajwani, T. (2024). Diverse human resource slack and firm innovation: Evidence from politically connected firms. **International Business Review**, 33(2), 102244. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102244>

- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). **A first course in factor analysis** (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dessler, G. (2003). **Human resource management** (9th ed.). Prentice Hall.
- Engelsberger, A., Bartram, T., Cavanagh, J., Halvorsen, B., & Bogers, M. (2023). The role of collaborative human resource management in supporting open innovation: A multi-level model. **Human Resource Management Review**, *33*(2), 100942. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100942>
- Gavino, M. C., Lambert, J. R., Elgayeva, E., & Akinlade, E. (2021). HR practices, customer-focused outcomes, and OCBO: The POS-engagement mediation chain. **Employment Responsibilities and Rights Journal**, *33*, 77–97. <https://doi.org/10.1007/s10672-020-09355-x>
- Griep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., & Bankins, S. (2025). Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. **Organizational Dynamics, Advance online publication**, *54*(2), 101112. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101112>
- Ha, J. C. (2022). Capturing emerging business opportunities through entrepreneurial orientation and innovation behavior: The moderating role of leader–member exchange. **Sustainability**, *14*(6), 3585. <https://doi.org/10.3390/su14063585>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective** (7th ed.). Pearson Education.
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. **Heliyon**, *10*(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Huynh, T. N., Nguyen, P. V., Do, A. M., Dinh, P. U., & Vo, H. T. (2024). Fostering organizational performance through innovation: The roles of environmental policy instruments, organizational learning supports, and intellectual capital. **Heliyon**, *10*(20), e39361. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39361>
- Innes, M. L. (2024). Exploring individual foresight: Implications for organizational learning and innovation in firms. **Journal of Innovation & Knowledge**, *9*(4), 100604. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100604>
- Ivancevich, J. M. (1998). **Human resource management** (7th ed.). McGraw-Hill.
- Lam, A. (2004). **Organizational innovation (Working Paper No. 1)**. Brunel University, Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics.
- Likert, R. A. (1932). A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, *140*, 5–53.

- Millet, J. D. (1954). **Management in the public service: The quest for effective performance**. McGraw-Hill.
- Mondy, W. R., Noe, R. A., & Premeaux, S. R. (1999). **Human resource management** (7th ed.). Prentice Hall International.
- Nguyen, D.-T., & Dao, T. K. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. **Heliyon**, **9**(12), e22720. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>
- Nguyen, M., Malik, A., Sharma, P., Kingshott, R., & Gugnani, R. (2024). High involvement work system and organizational and employee resilience: Impact of digitalisation in crisis situations. **Technological Forecasting and Social Change**, **205**, 123510. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123510>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). **Human resource management: Gaining a competitive advantage** (5th ed.). McGraw-Hill.
- Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, **10**(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Shyu, M. L., Chi, H. J., Chiu, W. H., & Cheng, B. W. (2006). A conceptual model of organizational innovation: An empirical study on universities of technology in Taiwan. In **Proceedings of the 2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT)** (Vol. 1). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2006.262260>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior, and job satisfaction. **BMC Health Services Research**, **11**, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>.